

沟通巧技能

刘平青 等 著

一个“强大”的商人，
抓住了弱民的需求；一个系统性的演
讲家，注意每个细节；与对手差异化竞争，
展示自身个性和特色；换位思考，把自己当总
统的目标，变为民众工作和生活的需要。前进的
路上被多少人嘲讽不重要，关键是知道和坚持自己
的目标，抵达目标的时候，所有的嘲笑都变成了
惊叹！把问号拉成感叹号的感觉一定很爽！你
是否面临着家庭、职场关系的困扰呢？沟
通巧技能也许给你一把打开人际关
系的“金钥匙”。



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书聚焦中国情境，通过“小故事、大道理”的方式来助您提升沟通巧技能。全书分为“强而不霸，弱却有心”“沟通系统，细节感人”“尊重差异，展示特色”“角色明确，换位思考”四章，在充分吸收管理沟通一般规律的基础上，重点分析中国管理情境，注重将做事与说话有机结合起来，帮助读者在复杂职场中学会生存，展现本书的实用性特色。本书介绍了近百个故事，包括我们解剖的周边故事、令人深思的哲理故事及古今中外的名人故事三大类，体现了本书的趣味性特色。

本书适合作为企业培训、高校沟通类课程用书，也可供想提高沟通水平的人士阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

沟通巧技能 / 刘平青等著. —北京：电子工业出版社，2017.6
ISBN 978-7-121-31782-8

I. ①沟… II. ①刘… III. ①心理交往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 124166 号

策划编辑：王二华

责任编辑：王二华

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：6.125 字数：160 千字

版 次：2017 年 6 月第 1 版

印 次：2017 年 6 月第 1 次印刷

定 价：29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。
若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888，
88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件
至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010)88254532。

前 言

您可以不喜欢特朗普，但得承认他是美国总统。特朗普凭什么笑到最后？您对美国总统的位置未必有兴趣，但一定希望事业发达、家庭幸福。当您翻开本书时，距离事业发达和家庭幸福又近了一步！工作离不开沟通，家庭更离不开沟通。您有喜悦时需要沟通分享，您有烦恼时需要沟通解决，而有的烦恼或许跟缺乏沟通的巧技能有关，比如小强。

小强大学毕业后进入一家公司，成为一名销售员工。小强工作上尽职尽责、尽善尽美，和部门里的同事之间相处融洽，平时有说有笑，经常在一起吃饭，慢慢地便赢得了同事们的尊重和好感。

几年之后，凭借着突出的业务能力，小强被提拔为销售部经理，升职后的小强十分高兴，但是这份喜悦并没有持续很久。因为他发现大家都在疏远他，没有了以前有说有笑的氛围。当小强想加入大家的说笑时，大家却都默契地停止了交谈，对小强没有了以前的热情而是多了份敬而远之。

最让小强感到不解的是，与他关系最好的同事小王，以前无话不谈，现在却不怎么理他了。今年小王过生日时，小强一直在等小王来邀请自己去参加他的生日聚会。然而，一直到下班，小王也没有邀请他，于是小强给小王打了一个电话，发现小王与部门同事

已经在庆祝了，却没有邀请自己参加的意思。

为此小强十分苦恼，专程找心理专家咨询。心理专家在了解小强的烦恼之后，给了小强一组小人儿的模型，这些模型有大有小。专家让小强来摆放老板、自己及下属的位置。小强给自己选择了一个最大的模型，然后把它摆放在最后面一个单独的位置上，而为老板和下属都选择了相同大小的模型，摆在一起，放在了自己的前面。小人儿全部都是背对着他，他只能看到这些小人儿的后脑勺。

在综合分析之后，专家指出，小强在摆放小人儿的过程中，给自己选择最大的一个，比老板还大说明没有摆正自己的姿态，将自己放到最后说明自我感觉高高在上，没有融入集体，在工作中形成了强势的氛围；只看到后脑勺，说明作为领导，小强只关注了大家做什么而没有关注大家在想什么、需求什么，不能像以往那样与同事进行充分的沟通。

从小强的案例中能够看到：小强有着突出的硬技能（做事能力强，业务能力出色），以往与大家也能“打成一片”，说明“软技能”并不差，但却缺乏必要的巧技能。何谓巧技能？实质就是介于硬技能与软技能之间的一种重要技能。简单来说，当今时代一个人或一个企业，不会做也不会说，是三流；只做不说（具备一些硬技能），或只说不做（具备一些软技能），是二流；做得好又会说，是一流，这也就是巧技能提升的方向，懂得沟通的巧技能者将成为时代的强者。

巧技能主要包括以下几点。（1）**强而不霸，弱却有心**：巧者虽然拥有资源、权力、知识和技能等优势，

但不自大、不张扬、不霸道，能够尊重、包容他人；巧者暂时弱小，却能用心做事、用心沟通，能够赢得自我成长的机会和空间。(2)**沟通系统，细节感人**：巧者懂得沟通是一个系统，善于构建沟通闭环；巧者能把握思、记、听、说、读、写时的细节，产生画龙点睛的效果。(3)**尊重差异，展示特色**：巧者能尊重彼此间的差异，并能在沟通过程中巧妙地展示自身的特色。(4)**角色明确，换位思考**：巧者明确自己在沟通中扮演的是信息发布者或信息接收者的角色，并能够巧妙地进行换位思考。

至此，将特朗普的当选归因为沟通巧技能，再恰当不过。他是一个强大的商人，却抓住了弱民的需求；他是一个系统性的演讲家，却能注意好每一个细节；他通过与对手差异化竞争，展示出自己的个性和特色；他会换位思考，把自己当总统的目标变成美国人工作和生活的需要。巧技能成就了特朗普，巧技能也能助您一臂之力。

本书通过“小故事、大道理”的方式来助您提升巧技能。我们在充分吸收管理沟通一般规律的基础上，重点分析中国管理情境，注重将做事与说话有机结合起来，帮助读者在复杂职场中学会生存，展现本书的实用性特色。本书讲述近百个故事，包括我们解剖的周边故事、令人深思的哲理故事以及古今中外的名人故事三大类，体现本书的趣味性特色。开卷有益，这本书将帮助您成长为复杂职场中管理沟通的巧者。

巧技能，让我们的性格穿上华丽与得体的外衣，让我们的沟通更加成熟和高效，让我们收获家庭幸福和事业发达。巧者，方能通过沟通巧技能来适应日趋复杂的职场，并构筑幸福快乐的人生。

刘平青

2017年4月

目 录

第一章 强而不霸，弱却有心	1
第一节 强者制定规则，弱者逃避压力	3
一、强者制定规则	3
二、弱者逃避压力	9
第二节 强与霸的联系与区别	14
一、强在哪里	14
二、霸的表现	28
三、称霸的后果	38
第三节 强弱是相对的，弱者要用心来自我 成长	42
一、弱者应会赞美	44
二、弱者怀有学习心	48
三、弱者怀有感恩心	49
四、弱者怀有同理心	51
第二章 沟通系统，细节感人	55
第一节 沟通是一个系统	57
第二节 构建沟通闭环	58
第三节 细节画龙点睛	61
一、思的细节	64
二、记的细节	65
三、听的细节	68

四、说的细节	69
五、读的细节	72
六、写的细节	73
第三章 尊重差异，展示特色	75
第一节 沟通冲突源于差异	77
第二节 尊重差异	80
一、原生家庭不同	80
二、文化背景不同	88
三、性别不同	94
四、年龄不同	96
五、信息不对称	98
六、立场不同	100
七、背景的差异：有成见或偏见	103
第三节 得体展示自身特色	105
一、识别自身特色	106
二、适当展示自己	108
三、将特色与故事结合	109
第四章 角色明确，换位思考	113
第一节 信息发布者：明确与换位	115
一、明确沟通目的	116
二、调适自我情绪	119
三、了解沟通对象	121
四、重视沟通重点	126
五、选择沟通方式	128
六、重视沟通表述	132
七、确定信息收到	134

第二节 信息接收者：明确与换位	136
一、保持心态开放	137
二、全面了解信息	140
三、确保状态专注	141
四、反馈与回应	143
五、化被动为主动	146
六、任何一次沟通：两种角色交织	149
第三节 认清自我角色，做沟通的巧者	150
一、认清自我的角色	150
二、了解自我的状态	152
三、做沟通的巧者	169
参考文献	179
后记	183

第一章

强而不霸，弱却有心



当今社会，无论是个人间还是组织间，无论是国内竞争还是国际竞争，只要有两个人及两个人以上的地方，往往就会形成强弱之分。强者掌握资源、制定规则、控制局面，弱者则处于相对被动的地位，对于社会规则体系只能服从遵守。但强弱也是一种相对关系，正所谓“三十年河东，三十年河西”，当强者因称霸而分崩离析时，弱者因用心而厚积薄发时，强弱关系也会发生倒置，这关键在于处理好强者和弱者的关系(如图 1-1 所示)。正如，当初又有多少人看好特朗普呢？

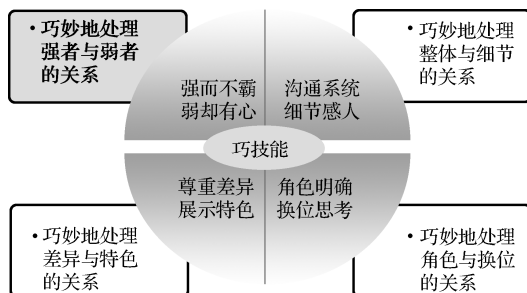


图 1-1 沟通巧技能——巧妙地处理强者和弱者的关系

第一节 强者制定规则，弱者逃避压力

规则是指制定出来供大家遵守的一套规章制度。从古至今，从中到西，社会生活的方方面面都存在着或隐或显的规则，框定着成员的社会位置，规范着社会行为。虽然社会规则约束着社会中的每个人，但不是每个人都能参与社会规则的制定，唯有在优胜劣汰的社会角逐中生存下来的强者，才掌握着制定规则的资源与权力。而当强者借此将触角弥散至社会生活的方方面面时，无形之中会给弱者带来压力，在本能的驱动下，弱者往往会选择逃避来应对。

一、强者制定规则

无论是封建制度还是世界贸易中的规则制定，可以说都是强者意志的体现。自秦始皇建立天下大一统的秦朝以来，两千年的封建中国，皇权不断加强，皇帝拥有着至高无上的权力，在强弱关系中牢牢占据着强者的地位，将规则玩弄于手掌之中，大臣们只有服从信守的份，于是君臣关系也从过去的相对围坐、坐而论道演化至跪着上奏，甚至大臣有着时刻被廷杖的风险。同样的，作为曾经的日不落帝国，英国在 19 世

纪成为世界工厂，伦敦成为国际金融中心、英镑成为国际货币，英国以其霸主的地位主宰着世界贸易的发展。而当英国被美国超越，国家综合竞争力对比发生变化时，规则也随之倾斜，美国又成为新的规则制定者，从各个方面开始制定对自身有利的规则体系。

拿破仑曾经说过这样的名言：“上帝是站在军事上的强者一边的。”在当时的时期，军事是衡量强弱的重要标准，而在当今时代，衡量标准更加多元化，资源、权力、知识和技能等都成为区分强弱的重要依据。尽管强弱的内涵在不同的时期会发生变化，但强者制定规则是恒久不变的。



【案例 1-1(1)】

李鸿章在谈判桌上的“求情”

1894 中日甲午战争爆发，1895 年北洋水师全军覆灭，湘、淮等军在辽东战场被击溃，中国战败。1895 年 2 月 10 日，光绪皇帝召见军机大臣，讨论战事，“问诸臣，时事如此，战和皆无可恃，言及宗社，声泪并发”。军机大臣们也是一筹莫展。次日，再次召开军机会议，认为除了按日本要求派李鸿章赴日和谈外，别无他途。1895 年 3 月 14 日，李鸿章从天津乘船前往日本谈判。

1895 年 3 月 19 日，李鸿章等人抵达日本马关。20 日，与伊藤博文、陆奥宗光等人举行第一次谈判。双方寒暄已毕，李鸿章即发表大篇议论：

“贵我两国乃东洋两大国，人种文物相同，利害攸

关。贵国近年进步巨大，跻身泰西各强之列，实令人钦羡不止。如阁下所知，我国尽管需要革除之弊甚多，但不如意之事常十有八九。我国与贵国提携，共图进步，以与泰西日新月异之文化争衡，并防止白色人种之东侵，此乃两国之共同愿望。今虽一时交战，终不可不恢复和平，且冀更进而为亲睦之友邻。切望贵我两国将为东亚之两大强国，以与欧美持久对抗。换言之，不仅能改变今日之不幸，进而谋求两国友谊之加深。”

李鸿章以战败者的身份向敌求和，仍尽力表现出恢宏的气度，以掩盖其艰难的处境。对此，陆奥宗光评论道：“他如此高谈阔论，其目的是想借此引起我国的同情，间用冷嘲热讽以掩盖战败者的屈辱地位。”

1895年3月21日，双方举行第二次谈判，伊藤博文就中方的备忘录提出停战条件为：日军占领大沽、天津、山海关，管理该地的铁路，该地的中国军队缴出一切军器。条件之苛刻，完全出乎李鸿章意料之外。按照这些条件，一旦谈判破裂，日军可以立即拿下北京。而事实上，在与中国和谈的同时，日本也确实没有停止军事行动，只是把进攻的重点放在了台湾，并于25日占领了澎湖，以作为占领台湾的跳板。

正当日本踌躇满志，准备以武力为要挟，在谈判桌上大捞一把的时候，一个出人意料的事情发生了。就在3月24日李鸿章从中日第三次会晤返回的路上，突然遭到一名刺客开枪狙击，子弹击李鸿章左颊，急送回府邸抢救，幸而未致命。刺客名叫小山丰太郎，他认为李鸿章负责操办北洋军务，是日本对华战争的

主要障碍，早就想赴天津行刺，但是一直没有机会。他还认为日本未能攻克北京，现在举行和谈为时过早，所以有意破坏和谈。

李鸿章遇刺的消息引起日本政府极大的惊骇。伊藤博文闻讯后，勃然大怒，说宁将自己枪击，也不应加害中国使臣。连天皇也惊诧不已，派出御医前往护理，并颁布谕旨，对此事表示愤慨和遗憾。同时，日本立即审理了凶手，凶手以谋杀未遂罪被判无期徒刑。

尽管如此，谈判仍在继续，李鸿章带伤周旋，却也难以改变中国的弱势地位。在就赔款和割地两项进行讨价还价时，李鸿章与伊藤博文的对话有如下一段。

李：请允许敝人略述己见。首先，赔款二万万两，数额过巨，实非今日我国所能承担。能否再减轻？

伊：如既已言明，本备忘录是在尽量予以减轻而后所拟定，实无再减之余地，尚乞谅解。今后如战争继续，赔款数额将不止于此。

李：如我方第一次复文中所详述，核计贵国开销之数，远不及二万万两。今提出如此苛刻条件，以我国一国之力，无论如何亦难负担如此巨款，必借洋债。洋债为数既多，本息甚巨，中国实无偿还此等债务之财源。

伊：敝人不敢遽然赞同阁下之说。贵国土地富饶，人民众多，富源广大无比。

李：即使我国富源广大，但尚未开发，毫无办法。

伊：贵国人多，超过四亿，比我国人口多出十倍，如欲开发富源，实轻而易举。

李：虽国大人多，无人杰可奈何！

伊：国步艰难之际，英雄辈出，至执掌国政者亦有之。即可用以开源。

李：今日我国实困难至极，希阁下给以充分同情与体谅。纵令现在得以订立讲和条约，赔款金额如此巨大，将立即为世人所知晓。外国之资本家将乘我国困难之机，贪图非常之高利，彼时，我国必将陷入更加困难之境地。

伊：关于此事，以敝人之地位不能进行任何谈论。

李：当然。但另一方面，若订约即不可更变，否则我国将成为不履行条约之背约行为，必将再惹贵国以背约作为再开战端之理由。故在尚未发生此种不幸之前，不能不再乞阁下减轻所提条件。切望阁下斟酌我国情形，再加以考虑。

伊：条约一旦缔结，贵国则不能不认真履行。如贵国背约，我方不得已而将再次诉诸武力，当然不排除这种可能性。

李：正因为如此，�人才不得不再请求阁下采取宽大措施，使条件减至今日我国可能履行之程度。

伊：此备忘录之条件，已充分体谅贵国情形，在可能减轻之限度内，业已减轻，因此不能允许再减轻分毫。

李：贵国为战胜者，我国为战败者。战胜者之要求，无论何等条件，败者亦必服从。但以如此苛刻条件指令我国，终非我国所能忍受。

伊：敢问，阁下所言，可否解释为坚决拒绝本大臣所提出要求之意？

李：否，决非如此。我国政府自不待言，本大臣

亦求和心切，早为阁下所谅解。敝人只是坦率表达我国之情况而已。

伊：既如此，我方除备忘录所记述之事项外，丝毫也不能减轻。

李：英法两国兵临北京城下时，彼等亦未要求割让寸地。

伊：彼另有意在，不可以彼例此。

李：即如营口而论，乃系通商口岸，东西南北货物云集之地，实为我国政府之一大财源。贵国一面命我国负担苛重赔款，同时又夺取我之收入源泉，岂非过于残酷？

伊：是乃不得已之结果。

李：总之，现讲三大端：二万万两为数甚巨，必请再减五千万；营口还请退出；台湾不能相让。

伊：如此，即当遣兵至台湾。

谈判结束时，李鸿章与伊藤博文握手告别，再次请求将赔款大幅减少。伊藤笑着摇头说：不能再减。遂散。

清政府知日本态度强硬，担心如再拖延将招致议和决裂，大局不可收拾。因此，总理衙门电复李鸿章：“原冀争得一分，有一分之益，如竟无可商改，即遵前旨与之定约。”马关条约大局乃定。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

清政府的弱势使李鸿章在谈判桌上虽处处相争，却处处碰壁，最终只能无奈地接受日本的苛刻条件。从历史发展来看，国家与国家之间、组织与组织之间、

人与人之间，基本秩序就是强者制定规则。对于企业来说亦是如此，四流的企业卖体力，三流的企业卖产品，二流的企业卖技术，一流的企业定标准。制定标准会从源头上来实现企业利益的最大化，但其前提是企业要在激烈的市场竞争中占据强者的地位。因而任何一个组织要想获得长远发展就要不断强化自己的核心竞争优势，争取做到行内领先，从而获得制定规则的权力。

二、弱者逃避压力

古人言“枪打出头鸟”，成为强者一方面会给自己带来更多的资源、权力与利益，但另一方面强势的能力和性格可能会给周边人带来压力，而人的本能又是逃避压力的，为了远离压力，人们往往会建立种种心理防御机制，其中最典型的无疑是逃避与嫉妒(如图 1-2 所示)。当弱者面对压力选择逃避时，其极易在反复的逃避过程中丧失自我，变成懦弱平庸之流；而当弱者选择用嫉妒来应对压力时，则容易对强者产生愤恨之感，进而可能在背后做出阻碍、伤害强者的事情。可见，这两种选择都不利于个人的成长，甚至是损人不利己。

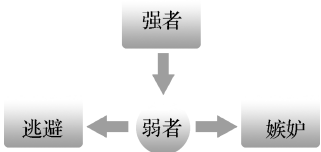


图 1-2 强者给予压力，弱者逃避压力



【案例 1-1(2)】

强势母亲弱势儿子

奥地利著名心理学家阿德勒有个精彩的论断：“假如母亲较富于权威性，整天对着家里其他的人唠叨，那么男孩子就会始终站在防御的地位，怕受批评，逃避压力，并尽量寻找机会表现他们的恭顺”。

心理咨询发现，大凡强悍的母亲，培养出的不是强悍的儿子，反倒多数是软弱甚至没出息的孩子，这样的例子历史上比比皆是。强悍的武则天夺取了李唐江山，自己称了帝，可她的几个儿子一个比一个懦弱，一个比一个平庸。同样足够强势的还有慈禧太后，联合恭亲王奕訢击败了托孤的八大臣，跟慈安皇太后一起垂帘听政。可偏偏生了个不争气的儿子。同治帝的性格非常懦弱平庸，最后逛窑子逛出了梅毒。因为慈禧对他管教极严，对他娶什么样的皇后都要横加干涉，致使他正常的夫妻生活无法进行，只好到外面放纵自己。

可以说，强势母亲往往是能力出众或是完美主义者，会把培养孩子当成自我实现的方法，苛求孩子做到最好。于是在无形中把自己的意志强加给孩子，也把自己的价值观依附于孩子身上。不能否认，这些强势母亲付出很多，但恰恰是这些“付出”，使孩子感到压力并竭尽所能地逃避，从而容易造成孩子失去安全感和自信心，在逃避和自卑中沦为懦弱之流。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)



【案例 1-1(3)】

才华招致杀身之祸

杨修(公元 175—219 年), 汉末文学家, 字德祖。杨修生于官宦人家, 自小思维敏捷、头脑灵活、颇具才华, 是个很聪明的人。杨修曾担任过曹操的主簿(秘书), 一次曹操从孝女曹娥碑前经过, 杨修随从。看到碑的背面题着“黄绢幼妇, 外孙齏白”八个字, 曹操就问杨修:“你理解不理解?” 杨修回答说:“理解。”曹操说:“你先不要说出来, 等我想一想。”走了 30 里, 曹操才说:“我已经解出来了。”就叫杨修另外写出所理解的意思。杨修写道:“‘黄绢’, 是有颜色的丝, ‘系’和‘色’合成‘绝’字; ‘幼妇’, 是少女, ‘女’和‘少’合成‘妙’字; ‘外孙’, 是女儿之子, ‘女’和‘子’合成‘好’字;” ‘齏白’, 是受辛辣之味的, ‘受’和‘辛’合成‘辡’(辡的异体字)字。这八个字的意思, 说的是‘绝妙好辡’。”曹操也记下了自己解出的意思, 与杨修相同。曹操惊叹道:“尔之才思, 敏吾三十里也。”意思是说“我的才智比不上你, 竟然相差三十里”。

之后曹操把杨修从一个三百石低品秩官员, 一下子提升成为等同二千石官员的丞相府主簿。曹操对杨修的赏识可见一斑。

聪明固然是件好事, 但过分展示聪明才智而给领导带来压力就不是一件好事了, 李卓吾先生在评点《三国演义》时就指出:“凡有聪明而好露者, 皆足以杀其身也。”而杨修也难逃此命。

曹操曾经叫人建造花园，他看了后不给评语，只在花园的门上写一“活”字。众人皆不明其意，杨修看了，说：在门上写“活”，就是“阔”字，丞相是嫌门阔了。后竟不问曹操，擅自命人把门改窄。曹操知道后，口虽称美，“心甚忌之”。

塞北送来一盒酥，曹操在盒上写了“一合酥”三个字，杨修见了，便叫人把整盒酥吃了。曹操问他为何这样做，他答：“盒上写明‘一人一口酥’，丞相之命岂敢违反？”曹操虽面带笑容，但实际上却是心怀敌意。

曹操为了测试曹丕和曹植的应变能力，便叫他们到城外去办事，暗中却叫门卫不要放人外出。杨修告诉曹植，如有人敢阻挡，便斩杀他。曹植虽然成功出外，但曹操知是杨修所教，认为这是杨修与曹植联合欺骗自己，非常愤怒，于是有了杀杨修之心，而杨修仍不自知，也丝毫不收敛其才华的展露。

曹操老担心别人暗害他，于是对身边的工作人员说：“我梦中好杀人；凡我睡着，你们切勿靠近。”一天他睡午觉，被子掉在地上，一位唯恐侍候不周的勤务员马上进房把被子捡起来盖上。曹操从床上跳将起来，一剑把勤务员杀掉，又上床再睡。睡了半天后起床，惊问道：“谁杀了我的勤务员？”大家告诉他经过，曹操放声大哭，给死者开了隆重的追悼会，然后厚葬。大家都认定，曹操确有梦中杀人的病症，只有杨修心里明白是怎么回事。在送葬时，杨修对着死者的灵柩说：“丞相非在梦中，君乃在梦

中耳！”杨修因此惹恼曹操。

曹操平汉中时，连吃败仗。欲进兵，怕马超拒守。欲收兵，又恐蜀兵耻笑，心中犹豫不决。适逢庖官进鸡汤，操见碗中鸡肋，沉思不语。这时有人入帐，禀请夜间口令，操随口答：“鸡肋！”杨修见令传“鸡肋”，便让随行军士收拾行装，准备归程。将士们问何以得知魏王要回师，杨修说：“从今夜口令，便知魏王退兵之心已决。鸡肋者，食之无味，弃之可惜。今进不能胜，退恐人笑，在此无益，不如早归。魏王班师就在这几日，故早准备行装，以免临行慌乱。”曹操早恨杨修才高于己，今见修又猜透了自己的心事，便大怒以扰乱军心定罪，杀了杨修。杨修死时年仅 45 岁。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

可见，向强者攀爬的道路费心，而成为强者后同样不省心。前言案例中小强就因忽视了成为强者之后的角色转换和关系处理而逐渐地被同事们疏而远之。对于组织中的个体来说，如何在成为强者的同时处理好与弱者之间的关系，既避免弱者因嫉妒而做出“小人”之事又能够调动弱者的积极性，共同推动组织的发展，这就需要每个人掌握一点巧技能。

当今，单纯的“强”已不能应付所有，我们必须转向“巧”的凝练，而“巧”的第一点也是个体最易做出改变的一点，即沟通。当多沟通、沟通好时，强者带给弱者的压力感才会慢慢消解。

第二节 强与霸的联系与区别

强大是指一个人的内心与力量坚强雄厚，霸道则指个人做事专横。二者之间既有联系又有区别，霸道常常以强大为基础，但强大却不一定发展为霸道。一个人的霸道主要表现为对他人要求苛刻，而强大则是严于律己的结果。

众所周知，人的一生要处理三类关系：与人的关系、与事的关系和与自己的关系。一个人变得强大往往是因为与事的关系处理得比较好，但如果仅限于此，强大之后没有及时协调好与自己的关系，就会变得自大膨胀，在生活、工作等方方面面称霸，进而导致与人的关系紧张，长此以往，就会由盛转衰。就如同前言案例中小强的遭遇，强大之后没有处理好与自己和他人的关系，贸然称霸，由此也进入了困境之中。

一、强在哪里

对于强者而言，最有效的沟通莫过于“下属不是出于指令去工作，而是出于本能(自我意愿)去完成工作”，这就需要强者对内要有足够的能力、生命力和平常心，以毋庸置疑的实力赢取他人的尊重和肯定；对外要能够

尊重、包容他人，不霸道、不张扬、不自大，以谦卑平和的态度获得众人的支持与信任(如图 1-3 所示)。

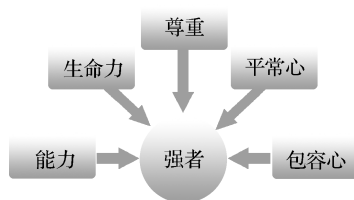


图 1-3 强在哪里

(一) 强在能力

强者之所以成为强者，一定是在其领域“有所长”，这是成为强者的必经之路和重要支撑。只有专业能力出众，才能建立起足够的威信，才能服众，从而赢来坚实的话语权，让人心悦诚服。避免沟通中对于强者的质疑和不信任，心甘情愿地提高执行力。作为商人，特朗普能力是强大的。



【案例 1-2(1)】

京剧大师的炼成

说起中国的国粹京剧，有一个人是不得不提的，他就是著名的京剧表演大师梅兰芳先生。梅先生表演艺术风格独特，一出道便红遍大江南北。然而很少有人知道的是，梅先生原本也曾不被人看好。

19 世纪末，梅兰芳先生出生在一个京剧世家，从小对京剧耳濡目染的他，在八岁的时候向家里提出拜师学艺的请求。对于梅兰芳这一请求，家里自然是答

应的，于是就开始给他物色老师。

梅兰芳要学的是旦角，男孩子学旦角，唱、念、做、打都要模仿女性。刚学的时候，梅兰芳入门很慢，一出戏师父教了很长时间，他还没有学会。耐不住的师傅终于有一天找到梅兰芳的父亲说：“这孩子不行，不是个唱戏的材料。”

父亲将师父的话告诉梅兰芳，小小的梅兰芳听了心里很不是滋味。但他并不因此而气馁，反而更下定决心一定要学会唱戏。没人教，他就自己学。他用心思考，反复练习。一段唱词，别人唱几遍就不练了，他总要坚持练二三十遍。经过刻苦学习，他终于练出了圆润甜美的嗓子。

当时师父拒绝梅兰芳的原因还有一个就是他的眼睛有点近视，没有神，说他的眼睛是“金鱼眼”。人们都知道，对于京剧里面的旦角来说，眼神是最重要的。这怎么办呢？梅兰芳就养了几只鸽子，每当鸽子飞起的时候，他的眼睛就紧紧盯着飞翔的鸽子。他还经常注视水中游动的鱼儿。渐渐地，他的双眼有神了。日子一长，人们都说，梅兰芳的眼睛会说话了。就是在这样刻苦的练习下，梅兰芳由当初的“不是唱戏的料”终于唱成了名角，最后还成了一派宗师。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

与其费尽心机、采取旁门左道成为强者，不如沉下心来去提高自己的专业能力。梅兰芳正是靠着勤奋刻苦的练习一步步提升自己的专业能力，靠着坚持一点一

滴地积蓄着才华与能量，最终成为一代京剧大师。

（二）强在生命力

泰戈尔说过：“世界上没有永久的天堂，只有经历地狱般的磨炼，才能炼出创造天堂的力量；只有流过血的手指，才能弹出世间的绝唱。”成为强者的过程必定不是一帆风顺的，只有具备强大生命力的人才能够熬过历练路上的寂寞、失败与无奈，也只有具备强大生命力的人才能承担起强者的责任，担负起个人、组织的发展。



【案例 1-2(2)】

马云的艰辛创业路

目前阿里巴巴不仅是全球最大的零售交易平台，同时也是全球最大的草根创业者平台。无论从哪个标准来看都是风头无两。不过，俗话说得好，台上十分钟台下十年功。阿里巴巴和马云本身也是草根创业的典型。从屌丝逆袭为“外星人”，当中的苦难有谁知？换句话说，要比富马云比你富，但要说比惨你也未必比得过。有多大的苦便有多大的甜，在这方面，这个世界是公平的。

其一，至少有 2 次求职因为外貌被拒。

几乎所有人看到马云都会印象深刻。现在任何人包括马云都可以以调侃他的外貌为乐。但回到 20 多年前，马云没少为外貌发愁。第一次高考落榜之后，他的梦想是去酒店做服务员，也梦想过当警察，但统统因为外貌特征被拒绝，说白了就是：丑！

其二，翻译社靠卖袜子来补贴。

和朋友一起创办的海博翻译社是马云最初的创业。这家杭州第一家翻译社一开始就面临窘境。第一个月收入700元，而房租是2400元。为了让事业撑下去，马云只能把翻译社的一半店面出租给别人。自己开启第二兼职，背着麻袋去义乌批发鲜花、手电筒、内衣、袜子、工艺品来卖。发展到后来他就不得不上门推销商品，对象包括医院、赤脚医生。英语班的学生也帮他到百货大楼门口发传单、拉横幅、做宣传，受尽了路人的白眼。

而且马云当时还是杭州电子工学院全校课程最多的老师之一，上面说的都是他的业余工作。

其三，怎么证明别人都没见过的互联网——说+做。

做“中国黄页”的业务是把国内单位的资料放到互联网上去，让老外能找到。但那时候国内还没有互联网，谁也看不到摸不着，属于“信则有，不信则无”的范畴。创业团队在收到客户资料后翻译成英文，然后快递给美国合作方做成网页——要为看不到的东西心甘情愿地付钱，换成谁可能都不会信啊。因此，马云团队不但要证明客户资料已经上网，还首先得证明世界上有互联网这种东西。

马云不懂技术，能做的事情就是不断地说，他每天出门对人讲互联网的神奇，还在大排档跟人神侃瞎吹。老板不相信，马云就除了打印网页之外，还请老板打免费越洋电话，问在美国的亲戚朋友，让美国人上网查证。1995年上海终于开通互联网，这让马云欣喜若狂。

但在很多没有互联网的城市，马云则一律被称为“骗子”。这也是“马云是骗子”一说最初的来源。

其四，“这个事情你应该先约”。

央视纪录片《书生马云》里，瘦小的马云梳着八分头，背着一个黑色单肩包，敲门找人，逢人便讲“我是来推销中国黄页的”。一脸迷茫又不耐烦的人们将他“请”出门外。有个人干脆跟记者说，这人不像是好人！

1996年，马云在北京到国家某委推销，说“中国黄页是给国家某委在信息高速公路上做宣传，把中国全部放到电脑里去，让世界了解中国”，得到的答复很不耐烦：“这个事情你应该先约，你要是不约呢，我很难给你一个满意的答复。”

马云的相貌和大街上任何一个推销员完全一样，但吃的闭门羹和白眼不但没有改变他对互联网的相信，还成为阿里巴巴事业发展的精神动力，这可能是最大的差异。

其五，南归前痛哭，连续4次创业失败。

阿里巴巴团队曾在北京干过一段政府项目，最后马云决定南下杭州再次创业。在北京的14个月，马云从没带团队一起去游玩，最后一天他们决定去长城。晚上，在一个不知名的小饭店，天下着大雪，众人大碗喝酒，大块吃肉，一起抱头痛哭，最后唱起了《真心英雄》，唱完《真心英雄》就唱老歌，一首接一首，这群走南闯北的汉子们都回避着“离别”这个对他们来说太过沉重的词语。许多人都不记得

那天晚上马云到底说了些什么，也不知道第二天开始将要面对怎样的生活，但是那个晚上，酒是热的，心是热的，歌是热的。大家就记得唱了一个晚上的《真心英雄》。

这也意味着此时已经是马云30岁以来第4次连续创业失败。

“男人的胸怀是委屈撑大的”，马云自己这么说。在看到阿里巴巴和马云的成就时，不可不知成就建立在苦难和对苦难不妥协的顽强生命力之上。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

未曾清贫难成人，不经打击老天真。自古英雄出炼狱，从来富贵入凡尘。醉生梦死谁成气，拓马长枪定乾坤。失败不是坏事，失败后的苦难更是对人意志的一种磨炼。如果能够很好地利用失败，把它当作锤炼自己的机会，在失败中积攒经验，在失败中站起，凤凰涅槃，那么你迟早也会成为一个强者的。

(三)强在平常心

在纷繁的世界里，人们往往因为疲于追逐功名利禄，对于功利、胜负看得太重，从而渐渐失去了心中的平和，快乐越来越遥远。其实，学会以一种平常心来对待事物，将胜负成败看透，才能够感受到生命的真谛，才能够活得更轻松。尤其是一名强者，如若失去一颗平常心，不懂得何时“进”，何时“退”，将会受累于生活，重负于工作。



【案例 1-2(3)】

林海峰的成功秘诀

1965 年日本第四期名人战决战，著名围棋大师吴清源在循环圈中七连败，这是他旅日 37 年中前所未有之事。这一年，他已 51 岁，年龄当然也是一个因素，但更关键的因素则是他上一年在东京曾被摩托车撞倒，健康受到了严重损害，视力退化得很厉害。然而也就在这一年，他的唯一弟子林海峰竟取得了名人挑战权，并且一鼓作气，以 4:2 的战绩，将日正中天的坂田荣男赶下了名人宝座。23 岁的“名人”不但在当时是破天荒的大事，而且一直到今天也依然是一个难以被打破的纪录。林海峰夺得“名人”的头衔当然首先是因为他已具备了棋艺的实力，但是在这一漫长的挑战过程中，他先后受到了吴清源的两次指点，也是至关重要的。

第一次是名人循环圈决定挑战权谁属的最后一战，林海峰的对手是当时拥有“十段”头衔的藤泽朋斋。藤泽的杀伤力惊人，持白往往走模仿棋，然后强行打入黑阵，破敌而归。这一战恰好轮到他拿白棋。林海峰感到困惑，便到吴老师的家中去“取经”。吴清源为他讲解了几年前自己与藤泽所下的一盘模仿棋。这盘棋虽然是藤泽持白中盘胜，但吴清源的毛病出在后半盘，黑棋对付白棋模仿的布局还是很成功的。林海峰在最后一战中便完全照老师的战略落子，一直到第 67 手，黑棋占据天元为止，与以前吴清源和藤泽之

战一模一样。最后林海峰尽歼打入的白棋，取得中盘胜。这盘棋当时已轰动日本棋界，因为这是棋史上从未有过的事。

但这期名人战更大的轰动还在后面，即林海峰挑战成功。第一局在东京福田家举行，林海峰虽养精蓄锐、全力以赴，还是持白败下阵来。林海峰在赛前对记者说，希望第一局能猜到黑子，可增加一点安全感，但事与愿违，无可奈何。这时林海峰的心情既焦灼又沮丧：焦灼，因为“名人”宝座对于他好像近在眼前，然而却又远在天边；沮丧，因为第一局失利更打击了他原来就不是很强的信心。因此在去冲绳岛进行第二局挑战之前，他又一次到小田原去求吴老师指点一条明路。

吴老师听林海峰说明来意之后，微笑着说：“我想到你会来看我。你此番迎战坂田，我教给你三个字：‘平常心’。你不可太过于患得患失，心情要放松。你今天不过 23 岁年纪，就有了这样的成就，老天对你已经很厚很厚了，你还急什么呢？不要怕输棋，只要懂得从失败中吸取教训，那么，输棋对你也是有好处的。今天失败一次，明天便多一分取胜把握，何必怕失败呢！和坂田九段这样的一代高手弈棋，赢棋、输棋对你都有好处，只看你是否懂得珍惜这份机缘，保持平常心。”

吴老师的话，给林海峰当头泼了一盆凉凉爽爽的清水，神智陡然清醒了许多，而且觉得脑海中灵光闪闪，智虑澄澈。从吴老师家中告辞出来，林海峰轻轻

松松地坐火车回东京，两天后，又轻轻松松地坐飞机上冲绳。一直到今天，林海峰都没有为输棋赢棋而患得患失、心烦意乱。

（资料来源：彭国翔. 中国情怀——余英时散文集. 北京：北京大学出版社，2012）

“平常心”三个字对林海峰的精神冲击之大，真有“醍醐灌顶”之功。第一次问道，林海峰的收获是在最高的技术境界方面，第二次问道则使他进入了最高的艺术境界，林海峰从“平常心”这个三字诀中得到一次精神的飞跃，由此可见，“平常心”的重要性。

（四）强在尊重

对于强者而言，由于受中国传统文化、官本位思想的影响，不少人在获得一定权力后容易飘飘然，忽视了与其他人沟通中最起码的尊重。沟通的前提是尊重，若想从对方那里取得自己期望的效果，关键是要尊重对方。



【案例 1-2(4)】

冯仑评述李嘉诚：创造自我，追求无我

长江 CEO 班有三十几个同学，包括马云、郭广昌、牛根生等国内大家认为很了不起的人。有一次，班上组织我们去香港见李嘉诚，他可谓华人世界的超级大哥了。没见面之前，大家心里有个情景假定，如约会衣服要穿整齐等。

当时我就想：见老大哥相当于见领导。一般我们见这种人，可能第一见不到大哥，先见到椅子、沙发；第二，伟大的人来了，我们发名片人家不会发名片；第三，人家跟你握手，然后你站着听讲话；最后吃饭肯定有主桌，大哥在那坐一下，吃两筷子说忙先走了；然后我们很激动回来写感想……

结果这次见面完全颠覆了我之前的想法。

首先，电梯一开，长江顶楼，七十多岁的大哥站着跟我们握手，这样的开场很不一样，我有点愣。

其次，一见面大哥先发名片，这个也很诧异，而且发名片还给你递过来一个盘子，递盘子干吗？抓阄，盘子里有号，拿名片顺便抓个号，这个号决定你吃饭的时候坐哪桌，避免到时候我们这些同学为谁坐1号桌、谁坐2号桌心里有想法。后来才知道，照相也根据这个号，站哪儿就是哪儿。我觉得挺好，大家避免尴尬。

站好之后我们小人物的能力出现了，我们就鼓掌希望大哥讲话，大哥说没准备讲话，但这时候大哥不讲我们小人物角色演不下去，所以必须让他讲，这个经历经常有，最后大哥说，我没有准备，我只讲八个字“创造自我，追求无我”。

从这句话可以看出，大哥学历不高读书很多，讲的都是哲学，“创造自我，追求无我”，讲完了普通话又用广东话讲一遍，之后发现还有老外又用英文讲一遍，就讲这八个字，讲完了我们体会这话里的深意。

什么叫创造自我？你在芸芸众生中，把自己越做

越强大，自我膨胀，超越别人，这个过程就容易给别人以压力。

因为你强大了以后很强势，就像你老站着，别人蹲着，别人就不舒服。所以你要追求无我，让自己化解在芸芸众生中，不要让别人感觉到你的压力。

一方面创造自我，一方面让自己回归于平淡，让自己舒服也不给大家制造压力。

听完讲话我们开始鼓掌，然后开始吃饭。我运气不错，抽到了跟大哥一桌，我当时想，和大哥挺近的，这样吃饭可以多聊一会儿，所以开始没着急说话，没想到吃了十几分钟的时候大哥站起来说抱歉，要到那边坐一下。

这时我们才发现，四张桌子，每个桌子都多放了一副碗筷，他每个桌子都坐。一个小时的吃饭时间，他四个桌子轮流坐，而且几乎都是15分钟，到这时，大家都被大哥周到和细致的安排感动了。

大哥大概每个桌子转完基本也就结束了，结束之后他没先走，逐一跟大家握手，在场的每个人都要握到，墙角站着一位服务员，大哥专门跑到那里和他握手。这时候我想起看过他的一个演讲，问他们有没有关于这个的书。大哥当时没准备，就交代下面人一下，结果下车的时候那本书就送到我手里了。整个过程让我们每个人都很舒服。

这就是大哥之所以成为大哥的原因，这就是他的软实力。他具有一种看不到的能力，这个能力是尊重，用他的话说就是追求无我，他让每个人都舒服。

后来我跟我们班长提到这事，他说老先生因为做人周到真诚，很多人到了香港都愿意和他做生意。

所以，你让别人舒服的程度，决定了你的高度。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

关注对方的感受是李嘉诚的魅力之所在。显然，这是对对方极大的尊重，更能得到部下和员工的信赖和拥护。尊重对方也许会带给自己意想不到的回报。因而，在人际沟通的过程中，要懂得尊重对方，了解对方的需求和看法，让对方感觉舒服，从而建立起良好的信任关系。

(五) 强在包容心

有位作家曾说道：“成功的意义应该是发挥了自己的所长，尽了自己的努力之后，所感到的一种无愧于心的收获之乐，而不是为了虚荣心或金钱。”因而，每个人都应当修行、磨炼自己的“平常心”，使自己能够在任何场合下，保持最佳的心理状态，充分发挥自己的水平，施展自己的才华，最终实现完满的“自我”，无论结果如何，想必心中都是没有遗憾且满足的了。



【案例 1-2(5)】

长老的包容

寺庙的一位德高望重的长老，有一天在散步的时候，偶然发现寺院的高墙边有一把椅子，他知道有弟子借此越墙到寺外。于是长老搬走了这把椅子，在那里等候。午夜时分，一个光溜溜的脑袋出现在了墙头，只见外出的小和尚爬上墙，然后如往常一样跳到了“椅子”上。

但他发现今天的“椅子”似乎不太一样，不仅没有先前的硬，甚至还软软的有点弹性。小和尚落地后定睛一看，发现椅子已经变成了长老，原来他跳在了长老的身上，是长老用自己的背接住了他。小和尚惊慌之下立时逃走，而之后的一段日子也一直诚惶诚恐地等候长老的发落，然而长老一直没提这“天知地知你知我知”的事情。小和尚从长老的行为中获得了启示，收住了心，再没有去翻墙，而是通过刻苦的修炼，成为了寺院里的佼佼者，在若干年后，更是成为了这儿的长老。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

长老的包容之心唤起了小和尚的潜意识，纠正了他的人生之舵。反之，如果长老利用其在寺庙的威望及权力而采取“杀一儆百”的做法，小和尚也许会收敛但是不会真正反省，那么之后也就没有那样的成就了。实际上，每个人都会犯错误，如果总是执著于过去的错误(无论是自己或是他人的)，那么就会形成思想包袱，不信任、耿耿于怀、放不开，限制了自己的思维，也限制了对方的发展。因而当别人做错事情时，请用一颗包容的心来对待他人，养成能够容忍、谅解别人不同见解和错误的气量。



【案例 1-2(6)】

“我是元老我怕谁”可休矣

小强在成为销售经理之后，公司让他培训新员工。一天，一名新员工犯了一个工作中经常会出现的错误。小

强便把这个新员工骂了个狗血喷头：“你们现在的年轻人都是玻璃棒槌——中看不中用，我年轻那会儿，才不会犯这种低级的错误。”

从此，新员工都对小强怕怕的。

对此，小强的好友安迪建议小强话要巧说，此后再面对同类情况时，小强采取了另一种表达方式：“我也是多年的媳妇熬成婆，以前也难免会犯错误，以后注意了就会避免犯此类错误，希望你能吸取这次的教训，下次细心一点儿。”

新员工听后觉得十分惭愧，立志要吸取教训，决不再犯。

（资料来源：林玉. 看聊天漫画，学职场说话. 北京：中国财富出版社，2015）

“倚老卖老”的心态，在现在的职场是行不通的。“职场老人”应主动与新人多沟通磨合，以包容的心态处理新人的错误，在批评新同事的同时予以适当的建议与提醒。

二、霸的表现

无论是对组织还是个人，强而不霸方能可持续发展。而从古至今，因强大而目空一切的“强而霸”之流仍大有人在。无论蛮横无理、功高盖主亦或是独断专行，都是依仗着自己的能力、地位与权势，就目中无人，不把他人放在眼里，对人缺乏基本的尊重，不沟通不交流，这种霸道实际上只能是阻碍个人的发展。

(一) 蛮横无理不尊重

社会生活中，霸道之人往往依照自己的想法而有所欲为，不仅自己不讲道理同时对别人也缺乏尊重，在相互交往中一次次地损耗着人际关系、亲密关系，最终将导致人们纷纷疏远，自食恶果。



【案例 1-2(7)】

霸 道 妻 子

小李，女，博士学历，政府公务员；小王，男，硕士学历，政府公务员。小李与小王结婚六年，有个男孩5岁，孩子主要由奶奶带，饭钱、菜钱是小李和小王出。

某天，婆婆由于天气不好，没有外出买媳妇早上说想吃的排骨，结果小李晚上回来，在饭桌上开始发脾气，说自己不受重视。然后，婆婆解释，说天气不好，孩子白天还生病没有去幼儿园。

媳妇则完全不听解释，说了句：“你个不要脸的女人，我供你吃供你喝，你凭什么不按我的要求去做。”

婆婆一听也非常生气，说了句：“我就算去打工也能赚到自己的吃喝，我老家有房子，是你们让我过来照顾你们的孩子，我家里还有老公没照顾，你这样骂我不对。”然后，婆婆第二天就收拾东西，回了老家。后来婆婆和小王说，儿媳妇打过她几次，但是都忍了，以后孙子如果想奶奶了，你就带来看看，你们这个小家我也不参与了。

小王心里纳闷，如果真的打了婆婆，为啥当初不说呢？然后就问小李有没有这样的事，小李则霸道地、理直气壮地说：“我就打了怎么地，有种你也打我啊！”小王没说话，想了一晚，第二天提出离婚，并且不接受任何调解。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

自古我们便有“修身、齐家、治国、平天下”的训教。事实也是如此，一个霸道的人，怎么能管理好一个家？家都管不好，又怎能治理好一个侯国？小邦管理混乱，有何资格奢谈平定天下？所以古人把“齐家”看作“治国、平天下”的基础。在家庭中，只有夫妻双方相互尊重的基础上平等沟通、平心交流，家庭才能和睦，在温暖的家的支撑下，人才有精力做好事业。

（二）功高盖主不低头

古人云：“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。”这样的道理在职场上也同样适用。能力强就称霸一方，目空一切，甚至不把上级放在眼里的人，职场生活恐怕会难以安宁，甚至招来灾祸。做人做事是否聪慧、是否睿智，往往就在这点滴之间。“功高盖主”一方面说明了能力，另一方面也暗藏了危险，疏忽大意不得。前言案例中小强将自己摆得比老板还大，对于其职场生活来说无疑是亮起了红灯。



【案例 1-2(8)】

功高盖主的年羹尧

年羹尧，字亮工，号双峰，汉军镶黄旗人。早年是为雍正“效力多年”的“藩邸旧人”。任四川巡抚时，年羹尧写信说：“今日之不负皇上(康熙)，即他日不负王爷(雍正)。”以此向雍正表忠心。年羹尧智勇双全，屡立战功。曾配合各军平定西藏乱事，雍正二年率清军平息青海罗卜藏丹津，大获全胜。年羹尧“年大将军”的威名也从此震慑西陲，享誉朝野。年羹尧一时权炙可热，位极人臣。然而仅一年时间，他就被雍正帝削官夺爵，列罪赐死。

年羹尧为什么会被杀？自身原因是关键。

《清史稿》《清代七百名人传》都认为年羹尧是恃功自傲而致被杀，雍正后又朱批：“大凡才不可恃，年羹尧乃一榜样，终罹杀身之祸。年羹尧身负皇恩，擅作威福，开贿赂之门，因种种败露，不得已而执法，以为人臣负恩罔上者戒。”

那么，年羹尧是如何擅作威福、不守臣道的呢？按照清代的制度，凡上谕到达地方，地方大员必须迎诏，行三跪九叩大礼，跪请圣安，但雍正的恩诏两次到西宁，年羹尧竟“不行宜读晓谕”。官员们送礼给年羹尧的称为“恭进”，年羹尧给人东西叫“赐”，接受者要北向叩首谢恩，接见新下属叫“引荐”。年羹尧吃饭叫“用膳”，请客叫“排宴”。这一切在封建王朝中，就是大逆不道。更严重的是，年羹尧在雍正面前也行

举失仪，“御前箕坐，无人臣礼”，让雍正颇为不快。

了解雍正即位的人都知道，雍正在康熙没有死的时候，也就是康熙年间“九王夺嫡”是何等的低调和有城府，年羹尧虽然平定西北为大清解决边患问题，但一方面是作为臣子官员的本职工作，另一方面年羹尧屡立战功，雍正也再三赏赐，可以说位极人臣。年羹尧因为平定西藏和平定郭罗克之乱的军功，晋升为一等公。此外，再赏给一子爵，由其子年斌承袭；其父年遐龄则被封为一等公，外加太傅衔。年羹尧不仅在涉及西部的一切问题上大权独揽，而且还一直奉命直接参与朝政。他有权向雍正直接上报，把诸如内外官员的优劣、有关国家吏治民生的利弊兴革等事，随时上奏。

雍正对年羹尧可以说是真心不薄。但是，皇帝就是皇帝，臣子就是臣子，不能越界。年羹尧给人东西竟然叫“赐”，只有皇帝才能用“赐”这个字眼，这明显的是“不臣之心”，雍正帝是经历“九王夺嫡”上位的，对这类事情自然是非常有疑心。而且你年羹尧再厉害，平定西北难道是你一人之功吗？如果没有其他大臣、地方官员和前线将士的浴血奋战，你一个人怎么着也摆不平。试想，如果你作为一个公司的老板，手下有一个很牛的员工，帮你赚了很多钱，你也回报他总经理职位及丰厚的薪水奖金，他却因为帮你赚了钱就开始在你面前不恭敬起来，对下面的员工也吆五喝六，你自己会有何感想。他即使再牛，也是在你提供的平台上实现自己的抱负的。年羹尧再厉害，也是在雍正提供的平台上才得以施展自己的才华与抱负的。所以说，年羹尧是过度膨胀了。

客观地讲，正是因为年羹尧骄横傲慢、忘乎所以、不守臣节，渐渐引起雍正的警觉和不满，才让雍正决心惩治这个天下“第一负恩之人”。用现在网络话来说，年羹尧是“不作死就不会死”，死在了自己的过度膨胀，只因没有摆正自己的位置。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

谷子成熟了，就低下了头；向日葵成熟了，也低下了头。昂头是为了吸收正能量，低头则是为了避让危险的冲撞。植物如此，人生也如此，至刚则易折，至柔则无损，能屈能伸，方能长远，正所谓“低头的是稻穗，昂头的是稗子”。



【案例 1-2(9)】

越级汇报之害

去年年底，小强公司调来一个新的区域经理，该经理以前虽然也是同行业的，但以前公司的产品相对低端，而现在做高端产品，他的营销理念还是按照以前的照搬，在高端领域这几乎是行不通的。

看到区域内的销售业绩在逐渐下滑，小强思来想去，决定给赏识自己的大区经理发邮件，提出了对销售的一些看法。邮件很快就有了回复，大区经理显然对小强的提议很认同，于是将小强的想法再结合自己的意见，发邮件给了区域经理，并暗示小强：有什么不尽如人意的地方，尽管提出来，没有和上司沟通到

的话题，也可以拿出来商讨。

就这样，邮件便成为小强和大区经理的秘密纽带，当小强再遭遇一些有看法的事情时，都会主动给大区经理发邮件。渐渐地，对于一些普通的工作小强也不再与区域经理反映，而是直接跟大区经理汇报。然而好景不长，不久区域经理就发现了小强和大区经理间的这种联系，虽然表面上没有说什么，但从此之后，小强在公司的生活可谓是苦不堪言。因为越级汇报让区域经理觉得小强开始功高盖主，所以在日常工作中便开始找小强的茬。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

官居封疆大吏，却不懂得低头，反而变本加厉，风头甚至盖过当朝皇帝，年羹尧此举实在是“不更事”，最终难以保全自己。同样在职场，清明大度、善用人才的老板或领导很多，但嫉贤妒能、小肚鸡肠的人也不少。一般来说，老板与员工、领导与下属的身份永远是泾渭分明的，“敬业”与“能力”这些词汇，不仅仅是作为部下必备的素质之一，同时也是限制发展的一种极限。要知道，老板或领导能够给予下属(或员工)光环与荣耀，一样可以随时收回，直线上司可能不会对下属(或员工)有所帮助，但限制下属(或员工)是足够的。因此，我们要懂得认识形势，认清自己，高调做事，低调做人，保持一种良好心态，才是正途。

(三)独断专行不商量

独断专行同样是霸道的主要表现，自以为是，不

接受他人的意见、建议，更容不得别人的批评指正，当个人足够强时或许能够提高组织效率，但人不可能面面俱到地掌握各方面的知识和资讯，此时仍一意孤行，必将举步维艰。



【案例 1-2(10)】

一言堂招致灭国

夫差继位吴王两年以后攻打越国，在夫湫打败越国军队，越王勾践就带着残兵败将栖息在会稽山上，派大夫文种用重礼赠送太宰嚭请求讲和，把国家政权托付给吴国，甘心做吴国的奴仆。吴王将要答应越国的请求时，伍子胥规劝说：“越王勾践为人能含辛茹苦，如今，大王要不一举歼灭他，今后一定会后悔。”吴王不听伍子胥的规劝，和越国议和。

和越国议和五年以后，吴王听说齐景公死了，大臣们争权夺利，新立的国君软弱，就出动军队向北攻打齐国。伍子胥规劝说：“勾践一餐没有两味荤菜，哀悼死去的、慰问有病的，将打算有所作为。这个人不死，一定是吴国的祸患。现在吴国有越国在身边，就像得了心腹疾病。大王不先铲除越国却一心致力于攻打齐国，不是很荒谬吗？”吴王不听伍子胥的规劝，仍然攻打齐国。在艾陵把齐国军队打得大败，慑服了邹国和鲁国的国君而回国。从此，就越来越少地听从伍子胥的计谋了。

此后四年，吴王将要北上攻打齐国，越王勾践采用子贡的计谋，带领着他的人马帮助吴国作战，把贵

重的宝物敬献给太宰嚭。太宰嚭多次接受了越国的贿赂，就特别喜欢并信任越国，没日没夜地在吴王面前替越国说好话。吴王很信任太宰嚭。伍子胥规劝吴王说：“越国，是心腹大患，现在相信那虚饰浮夸狡诈欺骗之词，贪图齐国。攻克齐国，好比占领了一块石田，丝毫没有用处。况且《盘庚之诰》上说：‘有破坏礼法，不恭王命的就要彻底割除灭绝他们，使他们不能够传宗接代，不要让他们在这个城邑里把好人影响坏了。’这就是商朝兴盛的原因。希望大王放弃齐国，先攻打越国，如不这样，今后悔恨也来不及了。”吴王不听伍子胥的劝告，还派他出使齐国。伍子胥临行，对他儿子说：“我屡次规劝大王，大王不听。我现在看到吴国的末日了，你和吴国一起，没有好处。”就把他的儿子托付给齐国的鲍牧，而返回吴国向吴王报告。

吴国太宰嚭和伍子胥在感情上产生裂痕以后，就趁机在吴王面前说他的坏话：“子胥为人强硬凶恶，没有情义，猜忌狠毒，他的怨恨恐怕要酿成深重的灾难。前次大王要攻打齐国，子胥认为不可以，大王终于发兵并且取得了重大的胜利，子胥因自己计谋没被采用而感到羞耻，反而产生了怨恨情绪。如今大王又要再次攻打齐国，伍子胥又独断固执，强行谏阻，败坏、诋毁大王的事业，只希望吴国战败来证明自己的计谋高明。现在大王亲自出征，出动全国的武装力量攻打齐国，而伍子胥的劝谏不被采纳，因此就中止上朝，假装有病不随大王出征。大王不可不戒备，这是很容易引起祸端的。况且我派人暗中探查，他出使齐国时，就把他的儿子托付给齐国的鲍氏。做人臣子，在国内不得意，就在外依靠诸

侯，自己认为是先王的谋臣，现在不被信用，时常郁郁不乐，产生怨恨情绪。希望大王对这件事早日想办法。”吴王说：“没有你这番话，我也怀疑他了。”就派使臣把宝剑赐给伍子胥，说：“你用这把宝剑自杀。”伍子胥仰望天空叹息说：“唉！谗言小人伯嚭要作乱，大王反来杀我。我使你父亲称霸。你还没确定为王位继承人时，公子们争着抢太子位，我在先王面前冒死相争，才帮你得到了几乎不能得到的太子之位。你立为太子后，还答应把吴国分一部分给我，我却不存有让你报答的想法，可现在你竟听信谄媚小人的坏话来杀害长辈。”后来，伍子胥告诉他亲近的门客说：“你们一定要在我的坟墓上种植梓树，让它长大能够做棺材。挖出我的眼珠悬挂在吴国都城的东门楼上，来观看越寇怎样进入都城，灭掉吴国。”最后伍子胥自刎而死，吴王听到这番话，大发雷霆，把伍子胥的尸体装进皮革袋子里，漂浮在江中。吴国人同情他，在江边给他修建了祠堂，因此，这个地方也命名叫胥山。过了9年，果然如伍子胥所言，越国灭掉了吴国。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）



【案例 1-2(11)】

系于一人之手的企业

张强在 2000 年时一手创立了一家制造业企业，发展 10 余年来，企业逐渐壮大，目前公司有员工 500 多人，年产值也达上亿元。从创立之初，张强就担任着公司董事长和总经理之职，企业重大事件都由其一人决

策，从上到下、从小到大，其掌控着公司的方方面面。在企业发展初期，张强凭借着其丰富的经验和果断的决策力，带领公司迅速成长。但随着公司规模日渐变大和市场环境的复杂多变，张强强势的领导方式开始出现弊端。企业中层提出不同意见却不被采纳的情况常常出现，董事长“一言堂”的现象直接导致了董事长和中层矛盾突出。同时，张强固执己见地一直沿用起步阶段的管理和运营模式，市场调研缺失、企业文化和留人机制不健全，内忧外患之下，企业发展停滞不前。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

夫差本来手中有一副好牌，本可以带领吴国走上富国强民之路，但却无视伍子胥的建议，独断专行，最终亡国。在职场中，领导一言堂的现象并不少见，目中无人、唯我独尊，容不得不同意见，不沟通、不交流，一切都是自己说了算，把自己当成了组织中的大家长。“领导”就是“老大”，领导的话就是真理，领导的决定毋庸置疑。实际上，在一个组织中，一旦一言堂现象盛行，无异于将对事实的判断、对权力的监督弃之如敝屣，从而损害着组织的集体利益和每位员工的利益，阻碍着组织的发展。

三、称霸的后果

强者固然有其不俗的实力，但若以此炫耀称霸而不知收敛，必然将面临着内外受困的局面。对内，当一个人或一个组织称霸之后，其内部难免会走向膨胀，自以为是、无所畏惧、注重享乐、目光短浅，如此便走上了

盛极而衰的道路，历史上的王朝更替无不是此理。对外，所谓“公道自在人心”，人霸道与否，外人是全然看在眼里听在耳里的，久而久之，人们自然会慢慢疏远，甚至于群起而攻之，缺乏了周边人的支持，霸者也必将寸步难行。内忧外患之下，强者的光环也将渐行渐远。



【案例 1-2(12)】

短命秦朝的膨胀

秦朝是中国历史上极为重要的时代，它结束了春秋战国以来持续了五百年的诸侯分裂割据的局面，成为了中国历史上第一个统一的、多民族的、中央集权制的王朝。而秦国能够从一个不起眼的弱国发展为“诸侯毕贺”的军事强国，为之后完成华夏大一统奠定基础，很大程度上得益于秦始皇的雄才大略。

秦始皇在位期间，大量举用能贤，身边出现了包括耳熟能详的吕不韦、蒙恬、王翦等一大批文臣武将，也正是在他们的鼎力协助下，秦始皇仅仅用了十年就完成了霸业，建立大秦帝国，完成了一统江山。

对于老百姓，这本来是一件开心事儿。春秋诸侯争霸的局面终于结束了，往后只剩下秦始皇一个人了，应该再无战事，百姓也能够过上太平安稳的日子了。

可秦始皇没让他们过上安稳日子。秦始皇“膨胀”了。他不仅膨胀，他恨不能上天，把全世界都征服了。于是秦国刚刚一统六国之后，并未休养生息。掉过头来，北伐匈奴，南征百越。严格意义上来说，北伐匈奴是件

好事。因为匈奴一直对中原地区虎视眈眈，而且抢掠不断。打赢了匈奴一是解除了潜在危机，二是制止了匈奴对中原的抢掠。

可南征百越就有待商榷了。三次南征百越，可谓是举国而战。全秦国能打仗的都派去了。而且打得并不轻松。可以说这两次战争使得秦国的虎狼之师大量损伤，导致农民造反的时候根本没人可用。

其次，秦始皇大兴土木，修长城，建阿房宫，驻直道，修灵渠。可修东西需要人力、物力、财力的大量投入，而这些来自哪里，无疑是广大的老百姓。财是老百姓手里征来的，人还要老百姓出。老百姓即要出钱又要出力。在这等压榨人力、物力的王朝统治之下，老百姓怨声载道，造反的意识也开始在心中萌发。

再次，秦始皇焚书坑儒再度激化了内部矛盾。焚书坑儒的事件一直被史学家们认为是秦朝灭亡的一个主要导火索。原因就是焚书坑儒让秦国的知识分子彻底失去了对秦朝的信心。焚书坑儒的起因在于秦始皇听闻东海有神仙居住，还有不死仙丹。谁都渴望长生不死，秦始皇作为一个帝王更是如此。秦始皇花费大量财力派人去寻找仙丹。于是有儒生站出来说：“伟大的秦始皇，你不要被人忽悠了，世上哪有人长生不老呢？”秦始皇不开心了。此时又有一位大学士淳于越劝谏秦始皇实行周朝的分封制，同一时间还有人借先贤讽刺秦朝暴政，秦始皇暴怒。时任丞相的李斯也是坚决反对，于是奏议烧毁史书。这就是焚书事件。此时徐福入海求仙已经花费了好多钱了，还是见不到仙人。秦始皇意识到自己上当受骗了。

一气之下命令把当初说有仙人的儒生们都抓起来，共计 460 多人，统统挖个坑埋了。这就是历史上有名的焚书坑儒事件。

秦朝从一统天下到灭亡的距离，也不过是秦始皇从励精图治到自我膨胀的距离。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

秦朝一统天下后的膨胀导致了一个王朝的灭亡，而人在组织中的霸道虽然不至于灭亡，但也足以混不下去。



【案例 1-2(13)】

不嘚瑟你会死啊

李鸿和小强是同时期进入公司的，当时因为业绩不错，领导对他们俩很满意，时常表扬他们。但他们两人对此的心理反应和外在表现却有着较大的差别。

小强的说话方式：

有一次和同事们聊天，同事们礼貌地对小强称赞一番：“小强，你真是太厉害了，进入公司这么短的时间内就得到了领导的认可！”

面对同事们的称赞，小强很是嘚瑟，晃荡着脑袋说：“天空飘来五个字儿，那都不是事，是事儿也就忙一会儿，一会儿就完事儿。”

同事们表面上虽然连连称赞，但看到他臭显摆的样子，心说：“不嘚瑟你会死啊！”在以后的工作中，同事们渐渐地有意疏远小强。

李鸿的说话方式：

有一次和同事们聊天，同事们礼貌地对李鸿称赞一番：“李鸿，你真是太厉害了，进入公司这么短的时间内就得到了领导的认可！”

李鸿在面对同事、领导称赞的时候，总是谦虚的笑笑说：“火车跑得快，全凭车头带。我还是菜鸟，经验很不足，以后还希望各位同事多多指点啊！”

李鸿不居功自傲，与人交谈谦和得体，同事们渐渐喜欢上了不太张扬的李鸿，而疏远了小强。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

无论是职场上的新人还是老人，无论依仗的是业绩还是资历，称霸都会使自己陷入内外交困的境地之中。个人或组织的发展，一方面要打磨自己的能力，另一方面也要在强大的同时保持平常心、包容心，保持对他人的尊重，不自大不称霸，才能走得坚实长远。

第三节 强弱是相对的， 弱者要用心来自我成长

美国前国务卿希拉里·克林顿曾表示：“美国无法凭一己之力解决所有紧迫问题，同样，离开了美国，世界也无法解决这些问题。我们必须运用被

称之为‘巧实力’的战略，运用我们能够支配的各种手段。”作为政要，希拉里想到了“巧实力”的概念及权力随着环境而变化。但令她没有想到的是，她的对手特朗普却将“巧实力”运用到了极致。

在发展环境急速变化的新时代，永恒的“强”与“弱”早已不复存在，留下的仅仅是相对的“强”与“弱”。与其说当今的社会正在向多级化发展，不如说社会正在向“无极化”转变。单纯的“强”已不再适应当今的发展，我们必须转向“巧”的凝练，而“巧”的第一点也是个体最易做出改变的一点，即沟通。



【案例 1-3(1)】

你永远不知道什么情况下自己会成为弱者

有一天，一只老虎在太阳下睡觉。一只小老鼠经过时碰到了它的爪子，把它吵醒了。老虎正要张嘴吃它，小老鼠哭道：“别吃我，请让我走吧，先生！有一天我会报答你的。”老虎心里冷笑，小小的老鼠怎么可能帮一只老虎呢？但它是一只好心肠的老虎，就把老鼠放走了。

不久以后，这只老虎被一张网罩住了。它使出全身力气，使劲挣扎，但网太结实了。于是它大声吼叫，小老鼠听到了它的吼声，就跑了过去。“别动，亲爱的老虎，我来帮你。我会把绳子咬断的。”

老鼠用它尖锐的小牙齿咬断了网上的绳结，老虎就从网里逃脱出来了。“上次你还耻笑我呢！”老鼠

说，“你觉得我太小了，没法为你做什么事。你看，现在是一只可怜的小老鼠救了你的性命。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在这个世界上，没有谁注定是强者，也没有谁注定就是弱者。正所谓“三十年河东，三十年河西”。面对未知，我们能做的便是善待每个人和主动应变。

与美国竞选不同，在传统中国领导者出自一个很小的圈子，他们不需要说服别人，也不需要具备在几千人面前演讲的能力。随着社会经济的发展，情况在不断发生着变化。当今社会，各类组织的领导者，不仅需要公开竞聘，还要说服组织外部和组织内部的人员，沟通的作用越来越被强调。领导者能够在职业生涯中晋升到何种位置，取决于其在组织内和组织外构建的关系网络，而关系的构建离不开沟通交流，沟通的重要性可见一斑。

一、弱者应会赞美

著名人际关系专家卡耐基在《人性的弱点》一书中指出：“每个人的天性都是喜欢被别人赞美的。”每个人都需要被他人认可，从他人的赞美中能够看到自我价值即自尊心获得满足。俗话说“予人玫瑰手有余香”，当一个人真诚地表达对他人的赞美时，对方也能够快速地获得正向的能量并保持愉悦的心情，那么沟通也就自然而然顺畅不少。当个体在沟通过程中是弱势一方时，更需要使用赞美的词汇来拉近彼此的距离。



【案例 1-3(2)】

善于赞美的教授

张教授毕业于国内某知名大学并在毕业后留校成为了一名大学教师，日子过得充实而平淡，直到“美国梦”的风潮席卷中国大陆之时，张教授意识到自己在美国也许能够获得更好的发展。于是在 21 世纪初，张教授通过自己的努力和对机遇的把握，获得了出国深造的机会，并以优越的成绩毕业，成为美国某国立大学的教师。

作为一名中国面孔，中西文化的认知差异使得初到该大学的张教授的职场生活显得没那么轻松。为了打破这一僵局，张教授从两方面下手，首先是把自己的研究做好、课程上好，在硬件上出彩；然后提高软实力，主动与其他教师与工作人员打好关系。而他打好关系的秘诀就在于学会赞美对方，每次见面的时候，张教授都会真诚地赞美对方，从衣着到研究等方方面面。很快，张教授的“作战计划”就取得了成功，很快获得了周围“老外们”的肯定，正式站稳了脚，渐渐从助教成长为一名教授。

(资料来源：笔者依据调研资料整理)



【案例 1-3(3)】

赞美助力事业发展

电视剧《大染坊》中的陈寿亭(小六子)还是学徒的

时候，就懂得赞美之道。年纪轻轻的小六子在周家染坊时，不仅手脚勤快，时常在忙碌一天之后端来一盆热水给师父洗脚，而且更是稍有得闲，就夸赞师父的染布手艺：“师父，大家都说，您染的布最棒，颜色最鲜亮，还不掉色呢！”“师父，您这是忙得出不去，这周村的人都知道您，佩服您，你要是出去了，我可得看看，谁能把您给抢了！”说得师父是心花怒放，于是顺了小六子的意，时常去外面溜达，这一溜达，染布便没了时间和心思，于是便将手艺慢慢地传授给了小六子。而陈寿亭也靠着染布的手艺，走南闯北不断扩大着自己的事业版图。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

为更好地发展，张教授毅然地去追寻自己的“美国梦”，初到异国他乡，无疑是一名“弱者”，但正是张教授的赞美心帮助他在美国获得了“老外们”的认可，实现了“美国梦”。同样的，陈寿亭也用赞美换取了一身的技艺。因此，在沟通的过程中，无论何时都应怀有一颗善于发现他人的美、乐于赞美他人的心，让对方拥有愉悦的心情，那么对方才更愿意去听自己说，沟通的开展才能更加顺畅。表 1-1 为笔者依据相关资料整理的赞美之法。

表 1-1 巧妙的赞美方法

赞美应具体	当赞美一个人“真棒”“真漂亮”时，他内心深处立刻会有一种心理期待：“我棒在哪里？”“我漂亮在哪里？”如果没有具体化的表达是多么令人失望啊
-------	--

续表

从否定到肯定的评价	每个人都讨厌被人否定。然而，有一种形式的否定，对方是能够接受的，那就是——否定过去，肯定现在
赞美应及时	沟通过程中，如果对方谈到自己的得意之事，那就是渴望与你分享他的喜悦，此时应及时予以赞美
主动与人打招呼	主动与人打招呼，虽然并非赞美，可如果你连续一个月主动与人打招呼，保证你在组织内人气急升
及时指出别人的变化	关注到对方细微的变化并表达出来，传递的信息是：你在我心目中很重要，我时刻关注你的变化
与自己做对比	压低自己便相对地抬高了对方，自然会赢得对方的好感
逐渐增强的评价	任何人都喜欢对自己的喜好程度不断增加的人，却不喜欢不断减少的人
信任刺激	对于下属，最强有力的肯定方式是不需要花钱的，那就是赞美
给对方没有期待的赞美	称赞一个人，与其称赞他最大的优点，不如发现他最不起眼，甚至连他自己也没发现的优点
间接赞美	赞美的话没有直接与对方说，却能让对方知道，这是一种高明的技巧

然而赞美需要注意“度”，即针对不同的对象选择适当的赞美目标和赞美的方式，赞美必须诚心诚意、把握好分寸，千万不可超过对方所能忍受的程度，如果只知一味地信口开河、胡乱吹捧，而不关注对方的反应，那么只会让对方意识到自己的虚情假意，赞美过火的结果也只能是弄巧成拙。因而，赞美要把握“度”，让别人把正确的事继续做下去。

二、弱者怀有学习心



【案例 1-3(4)】

面对“打压”学会谦让

小强刚到公司时，老板要求他和老员工小明搭档合写一份企划案，小明是公司前辈，要比小强经验丰富，因此他依仗着自己有一点资历不把小强放在眼里。

起初，小强很谦虚地和他商量，小明却冷冷地回应一句：“别烦我，自己想自己的企划案去。”

可是，几天过去，小明实在想不出什么好的方案，就让小强自己写一份企划案，写完了给他看。小明看完后对小强的企划案百般挑剔，要求小强按照他的意图去改。

小强本来就憋着的火终于爆发出来，说：“有本事你自己写啊！这是我想出来的案子，你本来就没想法，还对我的案子鸡蛋里挑骨头！”从此，小强成了小明的眼中钉，小明经常给他“穿小鞋”。

为了改变“被穿小鞋”的现状，小强向好友安迪求教，安迪教导小强新员工遭遇老员工的打压，委屈是难免的，但要学会忍着心中的委屈，谦虚地回应：“对不起，我是菜鸟！您经验丰富，一定要多多指教，多关照我啊！没您指点，我这报告都写不成了。”

小强采纳了安迪的建议后，应对老员工的工作时，

往往采用更为巧妙的应答，让老员工心里一美，觉得小强很懂事，有时会在老板面前说道：“小强虽然是个新人，但是想法还是不错的。”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在职场沟通过程中，有一些老员工希望得到新员工的认可和尊重，因为不能通过自己的职业技能和职位权力得到同事的认可，所以他们选择通过对新人“打压”来满足内心的平衡。对于这种老员工千万不能伤其自尊，尽量在沟通过程中毕恭毕敬，用谦虚学习的态度来化解矛盾。

对于初入职场的“菜鸟”，都有与前辈相处的一段时间，或者是“师傅带徒弟”的入职形式，前辈们在职场时间较长，有较多的工作方式值得学习，职场新人只有在与前辈们的沟通相处过程中，怀有尊敬之心、学习之心，才能得到前辈的教诲，助力于新人日后的自我成长和职场生涯。

三、弱者怀有感恩心

感恩是人类最美好的一种情感，人有了感恩之心，生命才会得到滋润，才能够闪烁出动人的光芒。拥有一颗感恩的心，感恩给自己机会的人，感恩帮助过自己的人，是他们的善意教会我们成长。时刻保持一颗感恩心，才能够拥有欢快、平和、积极、向上的态度，才能够成为一个幸福的人，这样他人才会更愿意与自己沟通交流。



【案例 1-3(5)】

感恩惜福

十几年前，李一从日本念完研究生回国，进入某银行工作，担任办事员；同期的同事中，有他的大学同学张某，张某是在美国念的研究生，可是张某的职位却比李一高一级，编制上是李一的主管。同样都是研究生毕业，却因为国家有别，待遇就不同。在这种情况下，李一并没有因为待遇不如人就心生不满，而仍是认真做事，凡是交到李一手中的事情，一定尽心尽力做到最好。此外，他还会积极主动找事做，了解主管有什么需要协助的地方，事先帮主管做好准备。这样的工作态度，被当时的上司注意到了。后来上司调去其他银行时，将仍是办事员的李一也带了过去，这是很罕见的现象，因为通常都是一些主管跟随过去。

如今的李一已经成为了银行的高管，而当时他之所以有那样的工作态度则多亏于其父亲。原来在第一次上班报到的前夕，李一的父亲告诫其三句话：“遇到一位好老板，要忠心为他工作；假设第一份工作就有很好的薪水，那你的运气很好，要感恩惜福；万一薪水不理想，就要懂得跟在老板身边学功夫。”李一将这三句话深深地记在心里，并始终秉持这个原则做事。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

李一没有因为彼此之间的待遇不同而抱怨、消极怠工。多年过后，李一只记得父亲叮嘱自己的“感恩

惜福”，感谢老板给弱小的自己工作学习的机会，正是这种感恩的精神使得李一能够不断学习进步，取得后来的成就。

四、弱者怀有同理心

德国哲学家伊曼努尔·康德曾说过：“为了破除弥漫世界的偏见和误解，我们不能不培养同理心。”对于组织中的弱势集团应怀有一颗同理心，与同是处于弱势的个体互相扶持，学会用一颗同理心去感受他人的行为和处事方式。



【案例 1-3(6)】

最美丽的心，就是同理心

某天，一个六岁的小男孩睡眠惺忪地醒来，赫然发现自己迟到了！他从床上一跃而起，没时间刷牙洗脸、上厕所，就慌慌张张地往学校跑去。同学们已在上早自习，于是他偷偷摸摸地溜进教室，本来以为神不知鬼不觉，不料，小男孩才刚坐下，老师就突然大吼一声，斥骂道：“××！你怎么又迟到了！给我过来罚站！”

只见小男孩打了一个冷战，接着满脸通红。但他仿佛是要故意激怒老师似的，仍旧坐在座位上，一动也不动。就在老师准备发怒的时候，突然间一阵骚动：坐在小男孩隔壁的小女孩，不小心打翻了水壶，满满的一壶水全都泼在小男孩身上！

很多年之后，孩子们都长大成人了，小男孩成为

杰出的企业家，小女孩则在一家慈善机构服务。偶然的
机会下，他们重逢了，进而相恋相爱，最后决定携
手共度一生。

婚礼上，邀请了不少小学同学，新郎在致词的时
候说：“其实我在小学时，就已经爱上我的妻子了。
印象最深刻的，就是她将水壶翻倒在我身上的那一
次……”在座不少人还记得那段小插曲，纷纷发出
笑声。

“今天我要借机宣布一个隐藏很久的秘密！其实，
那天她不是不小心翻倒水壶，而是故意的。”台下人都
全神贯注地聆听，新郎继续说：“因为当时她坐在我旁
边，发现我被老师突然一骂，吓得尿裤子了。”

新郎深情地望着新婚妻子，微笑地说：“从那一刻
开始，我就知道她是世界上最善良的人！”新郎说完，
现场立刻爆发出热烈的掌声！

（资料来源：笔者根据资料整理而得）

同理心是一个比较抽象的心理学概念，它可以分
为两个层面：表层次的同理心和深层次的同理心。表
层的同理心就是站在别人的角度上去理解、了解对方
的信息，听明白对方在说什么。做到这一点，就达到
了表层的同理心。深层次的同理心是理解对方的感情
成分，理解对方隐含的成分，真正听懂对方的“意思”。
做到这一点，才是深层的同理心。

在沟通中，光有表层的同理心是远远不够的，还
要有深层的同理心，这样才能真正听懂对方的“意思”。
尤其是中国人，不善于表达自己的思想和观点，很多

情况下是让对方去悟暗示，让对方“猜”。如果不知道通过“感情成分”和“隐含成分”来了解真实的信息，就会造成沟通的障碍。

一个县级领导在讲话时说他们县一共有 53 个乡，但实际应该是 55 个，因为最近又新成立了 2 个乡。秘书知道他讲错了，但没有马上纠正。在一次和领导谈县的一些机构的时候，他这样说的：“我们县最近几年的机构有一些改变，有时真会弄不清，有时我也会弄混，比如，我们现在有 55 个乡，我有时会记成 53 个，因为以前是 53 个。这很容易让人混淆。”在这个例子当中，秘书充分站在了县领导的位置和角度来思考问题，领导平时工作都很忙，任务和压力也很重，难免会有一时疏忽。假如秘书当场就直接指出县领导的错误，肯定会让县领导难堪。而秘书在后来的谈话中巧妙地提醒了县领导，既让领导意识到自己的错误，又不会让县领导感觉不自在。这就是同理心的应用。

第二章

沟通系统，细节感人



沟通既是一个系统，也由细节构成，沟通过程要巧妙地处理整体和细节的关系(如图 2-1 所示)。沟通过程既需要把握整体思路，也需要注意具体细节；既需要提高全面性，也需要提升专业水准。只有从宏观和微观两方面把握，沟通才能够闭环，才能在日积月累中不断完善，从而营造高质量的沟通。

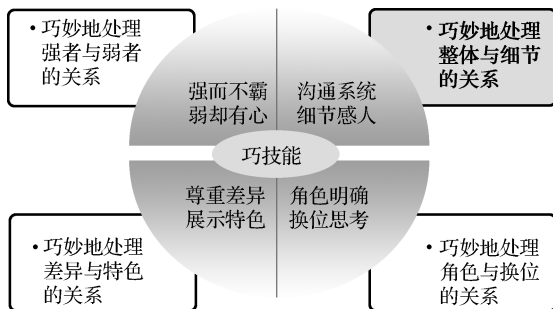


图 2-1 沟通巧技能——巧妙地处理整体与细节的关系

第一节 沟通是一个系统

沟通是一个系统。从个体微观层面来讲，沟通系统包含自我、对象、情境、内容、媒介(沟通方式)等要素，如图 2-2 所示。各种要素共同构成沟通系统。

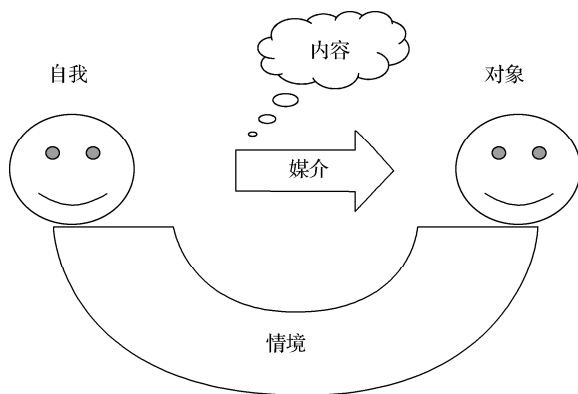


图 2-2 沟通系统图

现实生活中，我们往往照搬西方的沟通媒介。然而沟通媒介仅仅是这个系统的一部分，还要考虑到沟通对象、沟通情境等因素，不能简单地照搬西方的媒介。例如，同样是发邮件，给中国人和外国人发邮件时，无论是语言的选择、措辞的方式还是沟通的技巧，可能都会有所不同。

从宏观层面来讲，个体的沟通是自我沟通、内部沟通、外部沟通及亲密关系沟通相互交织的系统。其中自我沟通包括自我认知与沟通、自我成长与沟通；组织内部沟通包括下属沟通、团队沟通、组织沟通；外部沟通包括上司沟通、客户沟通、环境沟通；亲密沟通则是与个体不可分离的家庭沟通。各种沟通相互交织、反反复复，共同构建了个体沟通系统。个体的生存与职业生涯发展贯穿于该沟通系统。

个体胸怀之大小决定了其所容纳系统的大小，以及职场高度和人生境界。海纳百川的系统，需要兼具达观的心态、广阔的胸怀、超前的意识和卓越的能力。个体为了使沟通系统在进化中达到阶段性的均衡，就需要跳出自身的局限，不断地到外部获取新鲜的信息和养分，就像思路闭塞时，需要开阔视野才能获取灵感一样。

第二节 构建沟通闭环

整体上来看，无论是管理者还是被管理者所在的组织及组织所处的环境，都是一个个动态的系统。系统的基本特征就是一个环，意味着有起点也有终点，终点可能预示着新的起点。

沟通的闭环管理体现了交互式的系统流程，其可以理解为我们平时所说的 PDCA 闭环系统，P(Plan)是计划，D(Do)是执行，C(Check)是检查反馈，A(Action)是行动，如图 2-3 所示。其实，我们生活中的每一件事都是一个 PDCA 循环，都需要计划、执行、检查反馈、行动，并不断进行改进，同时进入下一个循环。只有在日积月累的渐进改善中，才可能会有质的飞跃，才可能提高沟通的质量。

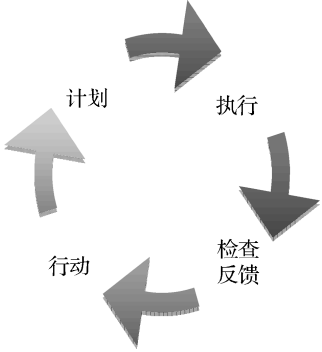


图 2-3 闭环系统

当我们要发送信息给对方时，首先要制订计划，清楚本次沟通的目的、沟通对象的背景与能力，设计出适宜对方接收信息的沟通方案。其次，根据设定的目标执行方案，然后将执行过程中的结果与预期结果相比较，找出差距并制订出一个改进计划。最后，落实改进计划并随时总结经验。通过 PDCA 系统的循环，沟通质量便会在持续性的改善过程中不断加强。下面以主管向职员传达任务为例，分析沟通闭环如何改善质量。

第一步：计划

在传达任务前，主管首先要明确本次任务传达的目的是什么，任务接受者的专业性、信息接收能力是否存在差距，怎么衡量沟通的质量。其次，根据任务接受者的特征选择合适的沟通方式来表达。是用轻松的语言还是严肃的语言，是使用 QQ、邮件等现代化手段还是面对面交流，主管需要设计符合任务接受者习惯的形式来增强信息接收的程度。

第二步：执行

主管根据设定的目标执行相关事项，并记录执行中的各种反馈信息，以备接下来的检查反馈。例如，现场情况是否按照预想的进行；主题是否有偏离；自己的情绪是否正向；现场氛围是否积极；自己的口头和肢体语言是否达到期望等。

第三步：检查反馈

将执行过程与计划结果相比较，对自己的表现进行反馈，总结做得好的和需要改进的，然后根据反馈的内容再制订一个改进计划。例如，在任务接受者提出反对意见时，自己的情绪没有很好地控制，下次应当深呼吸让自己冷静下来，客观地看待意见。

第四步：行动

落实改进计划并随时总结经验。在任务截止时间前，有计划地向任务接受者询问任务进程，主动沟通，及时发现并解决问题，减少职员因沟通不畅产生的消

极情绪，影响任务完成的质量。

通过上述过程，主管不仅在任务传达时提高了信息传递的质量，同时在任务进行过程中通过闭环管理减少了不必要的负向结果，因而任务传达的效果也更加高效。沟通闭环无处不在，领导者给下属布置工作后要注重过程及结果的沟通。下属接受并完成任务后，要注意反馈给领导，这同样也是一个闭环。闭环沟通是领导者必备的工作习惯。

对于真正的巧者，成功的沟通应是既能形成沟通的闭环，又能形成新的开放系统。任何一个沟通闭环的搭建，巧者都会建设一个开放的沟通环境，在周而复始的沟通系统运转下，使个体的沟通网络不断进化升级。

第三节 细节画龙点睛

系统就是由一个个细小环节构成的，细节反映个体的沟通专业水准。在沟通系统中，细节犹如机器的关键螺丝钉，一旦散落，机器崩坏。一个优秀的个体，既要看到“森林”系统，也要看到“树木”细节；既要埋头干活，事成于细，也要抬头看路，事成于意。特朗普在每个细节上做到了。



【案例 2-3(1)】

一件“小”事

在一次公司的重要会议上，小强将各项事务筹备妥当，但公司高层对此次会议并不十分满意，其原因是小强将该领导的列席座次编排册上的名字写错。一字之差，成败见分晓。

而小李在每次会议之后，都会通过发送短信，用稳妥周到的话语对到会的领导与同事致以感谢与问候，这使得他在公司的人缘一直很好，而领导对这位下属青睐有加。

(资料来源：笔者根据调研将资料整理)

工作的一切原本都是由一些小事、一些细节构成，如果一切归于有序，决定成败的必将是微若沙砾的小事、细节。细节的处理在沟通中起到画龙点睛之笔。案例中小强、小李在对细节的处理时体现了个体对其工作的重视及“用心”程度。个体对细节的掌握与处理不同，所得到的结果当然也不同。把握沟通细节，可以有效地提高沟通质量。

麦当劳的创始人克洛克说：“我强调细节的重要性，如果你想经营出色，就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。”在沟通过程中，“小节”最能体现一个人的品性，最能体现一个人的价值观、人生观。



【案例 2-3(2)】

细节最能体现品性

当年尼克松访华的时候就敏锐地发现，周恩来总理具有一种罕见的本领：他对一些事情的细节非常认真。尼克松发现，周恩来总理在晚宴上挑选的乐曲正是尼克松所喜欢的那首《美丽的阿美利加》。

在来访的第三天晚上，客人被邀请去看乒乓球和其他体育表演。当时天已下雪，而客人预定第二天要去参观长城。周恩来总理得知这一情况后，离开了一会儿，通知有关部门清扫通往长城路上的积雪。

周恩来总理做事是精细的，同时他对工作人员的要求也是异常严格的，他最容不得工作人员向其汇报工作时使用“大概”、“差不多”、“可能”、“也许”这一类的字眼。有一次北京饭店举行涉外宴会，周恩来总理在宴会前了解饭菜的准备情况，他问：“今晚的点心是什么馅？”一位工作人员随口答道：“大概是三鲜馅的吧。”这下可糟了，周恩来总理追问道：“什么叫大概？究竟是，还是不是？客人中间如果有人对海鲜过敏，出了问题谁负责？”周恩来总理正是凭着一贯注重细节、关照小事的作风，赢得了人们的称赞。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

在组织中分配工作任务时，双方能否理解一致、任务能否顺利达成的关键，在于“沟通”这一工具的利用。换言之，如具备高超的沟通能力，则可轻易委

托他人办事且轻松达到目标。高超的沟通能力在于沟通双方对于细节的把握。精于沟通的最重要原则，是将自己的想法，正确无误地传达给对方，需要处理包括思、记、听、说、读、写等细节方面的技巧，如图 2-4 所示。

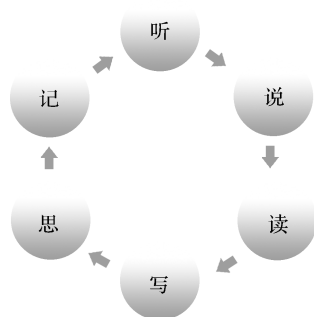


图 2-4 沟通中把握的细节

一、思的细节

（一）与事打交道的思维细节

每天腾出一段时间从事反省与思考。在此段时间内，严禁受到干扰，二三分钟至数小时均可。务必经常反省自己的职务，例如，时时自问：“今天应做的事，开始着手没有？”“是否忽略其他工作？”“委任于部属之事，是否适当？”“是否已将工作委任与部署？”“对一些自己所憎恶的工作，是否蓄意逃避？”“是否浪费太多时间在狂热的工作上？”

尤其是有关自己厌恶或不擅长的工作，更应注意。对于工作中的难点问题，可以尝试使用零思考的方式，

回到原点。找到问题的本质，把握真正的问题究竟是什么，这样才能找到解决问题的线索，少走弯路从而更有效率地解决问题。总之，勇敢地面对问题是解决问题的根本方法，也唯有面对逆境，才能获得宝贵的经验。

（二）与人打交道的思维细节

将自己的看法传达给对方的第一步是先整理自己的思维，即先明白自己究竟想说什么。如果自己都搞不清楚所言为何物，又如何将之传达给对方？对方又如何能理解？对方的需求又是什么？能否将之与自己的目标合并？所以，在进行沟通之前，务必先整理自己的思路，掌握指示与做法之要点，然后，有条有理地传达给对方。如果对方无法明白自己的意思，则表示沟通失败，需再次从另一角度沟通。

要将自己的想法、见解传达给对方，需先在大脑中整理思维、掌握要点、提纲挈领，然后，再将其要点传递给对方。在与对方沟通前，适时的关怀与微笑是必要的，即“先沟通感情再谈事情”。此种神秘力量有时可使不可能的事情变成可能。最后，切忌一次一股脑地将好几件事物传达给对方，因为，这样易使对方因思维混淆不清，而降低彼此的沟通效率。

二、记的细节

记忆是智慧之光。记得细节，是对信息和资源的掌控，可以帮助沟通双方准确交流、精准判断。记忆对于管理者而言，处处攸关。举个例子，在奖赏部属

的时候，管理者就不能偏好平均主义，最好要做好日常记录，让奖赏有据可循、实事求是、褒奖得宜。

(一)借助各种工具

自问现在身边是否备有笔及备忘录？相信答案是否定的人为数必定不少。不要太信任自己的记忆力。无论如何，务必遵守“凡事备忘”的原则。在记忆的考试上，及格分数并非 60 分，而是 100 分，所以，为免出纰漏，务必将一切事情记录下来。有关备忘的利用，对于组织中的任何个体，均需储存大量的资料，以备不时之需。

(二)培养记录的习惯

为了能方便随时取用，必须将各种情报、数字、资料、事实、创意等记录下来，并加以整理、备忘、归档。纵有遗忘或遗漏，亦可不费吹灰之力找到。每逢开会之时，勿忘携带笔记簿(或备忘录)，趁脑中一切事物尚记忆犹新时，将会议讨论内容与决定之事记录下来。如此，不但可节约时间，而且可避免往后的误解。另外，在打电话之前，须做周全检查。例如，检查电话号码是否正确无误；工具是否齐备；铅笔、备忘卡准备好了没有；欲谈之事有几项，等等。

(三)动机是记忆的原动力

有了记忆的目的和需求，才能将有限的注意力花在点子上。事业成功的秘诀之一，乃是卓越的人际关系。而欲维持良好的人际关系，首先需具备高人一筹

的记忆力。人类自始至终存在着一个弱点，每个人都具有被他人尊重的强烈虚荣心与欲望，总认为自己是VIP(非常重要的人物)，如果自己名字为人所遗忘，则会敏感地认为自己已不受重视，从而虚荣心大受挫折。因此，平常待人处世，应注意人人平等、尊重他人的原则，切忌有厚此薄彼、趋炎附势的情形发生。如果该对象是自己的朋友或公司往来客户，则对他们的了解与记忆就更加重要了。切忌轻言自己是一个健忘者。之所以有此观念，是因为缺乏一种强烈记忆的欲望。一旦欠缺此原动力，健忘是理所当然的了。

(四)如何记住人名

记住人名有下列三个重点：其一，自人名中，尽量联想一切与此有关的事物，明确而清晰地在脑海中描绘出来；其二，人名与某名人的名字相同时，将二人的形象刻画在脑海中，以便随时联想而浮现。其三，自人名中，无法浮现具体的形象时，则需搜寻与其名字同音异义之单字。

一次记忆多人姓名之法如下。①提早到达会场。提早到达派对或聚会的会场，由于此时会场的到达人数较稀少，有机会向每个人打招呼，彼此自我介绍及寒暄。反之，如果在出席人数全已到达之时入场，整个气氛必是闹哄哄的，面对一群陌生人，如想进一步彼此介绍，首先就会产生挫折感，心生畏惧而裹足不前。②每隔一小段时间就换个地方，注意周围人物的谈话，默记听到的人名，然后将在场当事者的面孔与姓名做一对照，证实一下。③为了能正确无误地记住

对方姓名，务必请对方再进行自我介绍。④返回后，立刻将当天所见之人的面孔与名字，对照一下，再度予以确认，此时是练习联想的最适合时刻。⑤未来持续的两三天当中，需时时忆起那些人的一切情况，此时仅需花费两三分钟即可。

三、听的细节

听的细节，是在交流中把握弦外之音的途径，可以更好地领悟对方的意图和想法，发现深层次的需求。一般人大都不喜欢聆听他人的言论，而较喜欢自己发表言论，所以，如果懂得聆听他人的艺术而任其滔滔不绝，则对方定存感激之心。



【案例 2-3(3)】

下属有话要让他说出来

小强在上任之初，为了激励下属更好地完成任务，制定了若干奖惩条款。部门会议上，小强拿出自己制定的奖惩条款读给下属们听，读到一半，下面就开始议论起来，声音也由窃窃私语变成大声抱怨：“这样的规定神仙也难完成，分明是不让我们休息嘛！真是坑人啊……”小强没有理会。

会后一名业务员主动找小强沟通：“领导，这个方案不太可行啊……”

小强为了表示威严，脸一沉，说道：“这儿听你的还是听我的？谁说了算？”

一个月后，小强看到了一份让他大跌眼镜的业绩

单：业绩不但没有提高，反而下降了3成。

面对业务下滑，小强向好友安迪大倒苦水，对此安迪建议小强要多与一线员工沟通，听听他们的经验和建议，员工们的实战智慧不容小觑。

之后再开会时，小强会诚恳地询问该业务员：“针对现有的状况，你认为我们需要采取什么做法，来更好地激励大家呢？”

业务员侃侃而谈，提了一些大家一致的想法。

小强点头：“好的，你提的建议不错，我会考虑的。”

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

在制定政策之前，应与下属充分沟通，向下属询问政策的可实施性，并尽量争取他们的理解支持。如果下属提出反对意见，也应认真聆听。如果仗势压人，常常是压而不服，还结下了心病。因此在组织中，领导应养成会听的习惯。

四、说的细节

说的细节，有助于明确地表达自己的想法，在传达自己的意图的过程中协调不同的声音。这里有语气、言辞、声调等方面的细节需要重视。尤其在一对一会谈的情况下，如要顺利地传达自己的意思，不妨多借助面部的表情、眼神、手势、声调，言辞方面的选择，亦会产生微妙的差异，应多加留心注意。

（一）让对方感受到尊重

一般人都喜欢以平等地位来对待彼此，所以如果

想把自己的想法准确地传达给对方，首先需重视对方的存在，让他有种被尊重、被重视的感觉。

(二)谈话的语气非常重要

同一话题，可以通过谈话的语气而令其神采飞扬、生趣盎然，也可使对方觉得了无生趣而无心去聆听。可见谈话的语气，亦是促进沟通的重要工具之一。为提高对方的注意，在谈至重要之处，不妨以声调来辅助。例如，特意地提高或降低声调，或改变语气，以严谨方式交谈。

(三)选择适当的言辞是沟通要领之一

选择能使对方了解而易于接受的言辞。言辞的使用因人而异，需依照对方的特点进行选择。同时，需注意文辞的使用，不要使对方产生误解。如发觉自己的想法并没准确地传给对方，那么，再次表达说明是非常必要的。在再次说明中需变更表达方式，如以图表辅助，更能奏效。

(四)授受相往

既是“沟通”，则必然是双方彼此的意见交流，故如果仅是一方单向的输出而没有输入，就从根本上有违沟通的原意。所以，应尽量制造使对方有反应的机会。例如，设法使对方进入会话中，并以暗示性的方式强调对方的存在价值。诸如询问对方的感想，请其提示，请教其经验等方式，均可证实对方的重要性，并能让对方意识到自己的关心与善意，从而激发聆听的欲望。

（五）注意说话的速度与声调

如何将心中所想的意思清清楚楚地传达给对方？关键在于说话的速度。说话的速度是谈话成功与否的要素之一。如果说话速度太急，如连珠炮般猛攻对方，虽然可以节省很多说话的时间，但是对方却无法掌握主旨。如说话速度过慢有如老牛拖车般，则会导致对方产生烦躁情绪而无法聆听。所以，一个精于谈话者，会适时地按照谈话的必要性，来调整其声调的高低、急缓、强弱、轻重等，并在谈话重点的前后二处稍加停顿，以引起对方的注意。

（六）把握谈话要点

相信大家都已经听说过著名的“电梯游说”。据说美国硅谷一位年轻的经营者在与著名投资人共同搭乘电梯的 30 秒时间里介绍了自己的事业，并成功地获得了巨额的资金援助。在麦肯锡同样也存在着“电梯测试”，即在搭乘电梯的 30 秒内，向顾客完美地说明现存的问题及解决方案。所以在占用上司的 1 分钟交谈中，需要用 30 秒说明重点，然后给上司 30 秒时间做出判断。或许你会认为 30 秒时间太短，但细想一段广告时间也才只有短短 15 秒，所以 30 秒时间已经绰绰有余。

为了在 30 秒内简洁地向对方说明情况，我们需要将谈话内容划分为不同的要点。从心理学角度来说，2 个给人感觉太少，4 个则太多，所以 3 个的数量刚刚好。这样将要点分为 3 部分后，在短时间谈话中传达的内容则会越清晰、简洁，接近本质。这里向大家介绍“3 个要点”的技巧，即将想要传达的内容分为现

状的掌握情况、对现状的解释及理由、结论及解决方法。但是，在我们实际运用时，特别是在商业领域时，一般情况下应当先告知对方结论，然后再告知理由。当然，上述所说传递信息用 30 秒只是一个标准，并不意味着一定要限制在这么短的时间内。关键在于将传达的信息集中在真正重要的内容上，并且将内容分为 3 个要点，使对方更容易理解。而如何掌握“3 个要点”的技巧就在于多多练习。

（七）演讲的细节

措词需以实现沟通为前提，切莫标新立异地使用一些新潮的俚语或太过艰涩的专有名词。同时，需注意发音，速度要稍微放慢一些，使字词的发音较为清晰正确。如果演说途中发生念错音的情况，勿张皇失措，亦无须反复纠正，随着演说的进展，听者自然会遗忘。切忌在演说的当时分发各种资料，而应尽量在听众进入会场之前，就预先将资料放置于椅子上。

五、读的细节

读的细节，可以提高工作效率，在最短的时间内获取重要的信息。阅读缓慢会极大降低管理者处理文件和了解事件状况的效率，掌握速读术势在必行。培养整句阅读的习惯，有意识地再做一次凝视，尽量将更多的文字群置放在眼下。培养默读的习惯，不发声阅读。只要学会速读术，自可通过提高效率而节约时间，将这些时间运用在各种工作的处理上。速读术可谓“时间创造术”与“时间点金术”。

六、写的细节

写的细节，可以恰到好处地输出观点，给他人留下良好的印象，给自己留下梳理思路的书面依据。

书写方式与口头谈话方式相差较大。谈话一旦说出则瞬间即可消逝得无影无踪，毫无根据可寻。然而，书写方式则与之相反，非但不至于瞬间消逝，且有永久保留之可能。就因为文字记录的存在与留传，方能使人不断地回顾自己的成长历程。当然，并不要求达到职业作家般“文思泉涌”、“含英咀华”的水准，但至少需达到“文从字顺”的水准。文章简明扼要是最重要的一项原则，拉拉杂杂、漫天乱盖、不着重点的方式，对写者与阅者而言，均是时间上的浪费。

在日常工作中，收发邮件、撰写汇报、发送短信都要运用到“写”。值得一提的是，短信最好不要采取群发的方式，尤其是表达感谢、询问意见的时候。邮件则要注意排版的可观阅性，字体稍大，格式严谨为上。无论哪种书面形式，但凡涉及有关领导的姓名，一定要再三校对，避免出差错。

同时，对于写邮件，在工作中上司都会收到大量的邮件，在处理邮件时下级与上司和客户相比优先顺序肯定很低。所以为吸引上司的注意，让上司优先阅读，需要在名称上下工夫。如以下两个名称：

- ①【商谈】A公司的进展情况
- ②【重要!】A公司的进展情况

显然“商谈”二字更让人有阅读欲望，让上司觉得“是不是发生什么问题”的感觉。而“重要”二字

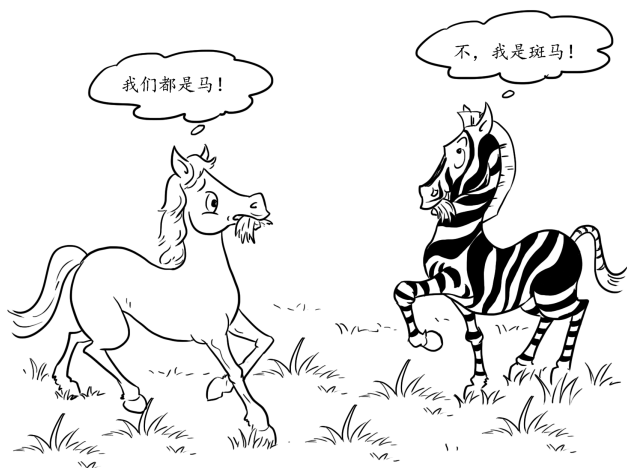
则像是在催促上司，会给上司留下不好的印象。同样诸如“紧急”“请在今日内回复”的字眼也要避免。因为决定邮件重要性的应该是阅读它的上司。而且对于真正重要的事情更好的传达方式是口头交流，不是邮件。所以采取诱导的方式让上司阅读邮件比半强迫式的方式效果更好。为了让对方在短时间内了解邮件的要点，邮件一定要尽可能的简洁。

天下难事必作于易，
天下大事必作于细。



第三章

尊重差异，展示特色



沟通是个人与个人之间、个人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。管理学大师德鲁克曾言：“一个人必须知道该说什么、什么时候说、对谁说、怎么说。”在沟通过程中，沟通的双方常常是有差异的。“巧”的沟通方，能够提前意识到这些差异，并以此开展有效的沟通，在认同、尊重彼此差异的同时，展示个体不同的特色，利用差异给人留下深刻的印象(如图 3-1 所示)。

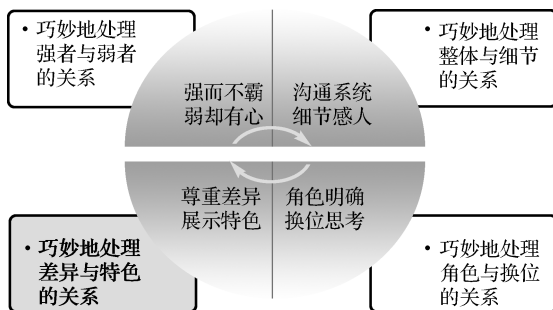


图 3-1 沟通巧技能——巧妙地处理差异与特色的关系

第一节 沟通冲突源于差异

人是社会性动物，需要集体生活。这就使得沟通变得异常重要，以至于我们如果没有沟通就会与社会脱节。我们会读书、看报、上网、聚会、参加会议，通过不同的形式与他人进行沟通，通过沟通获取信息、发表想法，与社会建立联系。顺畅的沟通有助于我们更好地认识他人、融入社会，但是因为诸多差异的存在，沟通的过程也会时有冲突。

我们每个人来自不同的原生家庭，具有不同的文化背景。受到的教育程度不同，在价值观、信仰等方面也会存在诸多差异。这些差异使得个体在兴趣爱好、语言表达及思考问题的方式等方面产生了区别。有的人不喜欢交谈时和对方靠得太近；有的人常常口无遮拦地对他人评头品足；有的人只喜欢用电子邮件和同事沟通……个体之间的差异是客观存在的，不会因权力方的强势而改变，更不会因向领导者的趋炎附势而调整。正是这些差异，导致了沟通的冲突，使沟通变得不顺畅。

沟通中发生了冲突，不仅影响了信息接收的准确性，还阻碍了友好人际关系的建立。正如下文案例中

所述，晴子和小强出身于不同的家庭，具有不同的待客方式，这是沟通发生冲突的根源所在。而在冲突发生后，两个人处理问题的方式也有所不同，晴子主动向小强说明自己的想法，而小强做的却是压制原本就存在的冲突。明明是喜事，最后却闹得两个人不欢而散。



【案例 3-1(1)】

一次糟糕的会面

小强最近很苦恼，非要拉着好哥们安迪去喝酒。细问之下才知道，小强和女朋友最近关系出现了问题。

小强有个女朋友名叫晴子，两个人从大二就开始在一起，后来都有了体面的工作和不错的收入，感情也一直甜甜蜜蜜。他们决定春节见一见双方父母，把喜事敲定。

晴子和小强都是独生子女，双方父母在见面之前也都同意两个人的交往。两个人很看重这次见面，尤其是晴子，不仅给小强父母准备了礼物，还和小强一起挑好了见自己父母带的礼物，甚至在去小强家的前一天，还在纠结自己是穿碎花连衣裙还是穿黑白直筒裙。

晴子早早就和父母打好了招呼，小强去她家的那天，父母还喊上了叔叔婶婶一家，早早起床收拾好，午饭则是准备了足足 10 道菜，临走晴子妈妈还硬塞给了小强一个红包，对小强可谓是相当满意。小强父母也非常重视独子的女朋友，提前跟小强打听晴子的喜

好，准备好好招待晴子。小强觉得晴子不是一个重视形式的姑娘，就告诉父母，晴子非常好说话，来了也不需要特意准备。

小强家在一个比较偏远的农村，两人坐了一天火车，晚上九点才到小强家。小强父母拿出提前包好的饺子，煮好给两人吃下，一家人就早早休息了。小强家一般早饭只喝粥，第二天早上，饭桌上只准备了一锅粥和一盘煎水饺，显然水饺还是昨晚吃剩的。午饭做了两个小炒，又拌了两盘凉菜。这下晴子不高兴了，跟自己家招待小强的规格差了太多。吃完午饭，她悄悄把小强拉到楼上，质问小强为什么他家这么不重视她。小强闻言，说这是自己家的吃饭习惯，劝晴子忍着点，不要弄得大家不高兴。当然，晚上吃的是中午的剩饭，晴子没怎么吃就赌气出门了。小强陪着她聊到晚上 10 点，好不容易哄回家，晴子一看小强父母没等他俩直接睡了，就又生气了，这也太不重视自己了！

三天后，在回去的路上，晴子坚决地要和小强分手。小强则觉得晴子太矫情，平时挺好说话的，这次却为吃饭的小事而大动干戈。

安迪听完后就笑了，“出了问题，你不能光怪你女朋友啊，怎么不想想自己的问题呢？你夹在父母和女朋友中间，不想着让大家和睦相处，怎么能有事就怪一方呢？”小强听完豁然开朗，是啊，父母和晴子都重视这次见面，反倒是自己拖拖拉拉不够重视。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

那么应该如何避免这种事情的发生呢？小强和晴子如果事先能够充分认识到双方存在的差异，做到尊重对方差异，得体展示自身的特色，掌握沟通巧技能，就能够避免沟通引发的矛盾和冲突。小强在安迪的建议下，诚恳地向晴子道了歉，两人终于重归于好。

第二节 尊重差异

个体差异是建立良好人际关系的拦路虎，常见的差异有原生家庭不同、文化背景不同、性别不同、年龄不同、信息不对称、立场不同、背景差异等方面。如何正确认识这些差异并采取相应的解决方式，成为顺畅沟通的关键。

一、原生家庭不同

人一生有两个家庭：一个是自己出生、成长的家庭，也就是原生家庭；另一个是进入婚姻生活后所建立的家庭，也就是自己“当家”的新生家庭。原生家庭是指个体从小成长的家，原生家庭中父母的婚姻状况、贫富程度，以及工作性质、处事方式等，都会对子女产生一定的影响。原生家庭塑造人的个性，影响人格成长、人际关系沟通、管理情绪的能力，甚至决定个人生活习惯的

养成。人们所看到的一个人在沟通行为上的困难与障碍，在很大程度上是他的家庭问题的表现。

(一) 父母婚姻状况

按照父母婚姻状况的不同进行分类，常见的有完整家庭(包括和睦家庭和不和睦家庭两种)、单亲家庭和重组家庭三种。

父母的婚姻状况对子女的影响主要体现在两个方面：一是对子女个体人格塑造的影响；二是对子女在交际中的形象影响。

由于父亲或母亲一方家庭角色的缺失，单亲家庭的孩子更容易出现心理问题，如自卑、优柔寡断、暴躁易怒、缺乏安全感等。而同时，由于单亲身份，子女在社会交往活动中，还容易受到他人的歧视。在重组家庭中，由于其家庭组成人员的复杂，尤其是上一段失败的婚姻关系，往往会对子女的成长造成负面的影响，在处理家庭成员关系及青春期个人性格形成上，面临更多的心理压力和环境压力。在上述两种家庭中，父母需要更加关注孩子的身心健康，补偿孩子由于家庭结构特殊而可能产生的扭曲心理。

不和睦家庭常常伴随着争吵、家暴，家人间恶劣的关系会对孩子的成长产生较大的心理阴影，在未来的人际交往中表现出个性孤僻、冷漠、自私和对沟通关系的抵触等心理特点。而一个和睦的家庭，家人间的沟通通常是平等、顺畅的，在这种家庭里成长的孩子更加自信、更加友爱。



【案例 3-2(1)】

哪里出了问题

小强有一个 10 岁的侄子名叫杨杨，杨杨总是说自己身体不适，腰酸、背疼、虚弱、没精神，时时疑虑自己患有什么严重的毛病。他的母亲很担心，到处带他去看病、吃药，但总不见好。仔细分析其家庭环境，得知杨杨的母亲是续弦。家里除了杨杨的父亲之外，还有个前妻的儿子，比杨杨年纪大，身体结实，个性也强，念完中学就上军校去了。杨杨的母亲续弦后，只生了杨杨一个孩子。再加上杨杨自小多病，母亲更是爱护有加。

杨杨的父亲性格很强，看不惯自己的小儿子总是没勇气，躲躲藏藏的，而且一碰到小困难就找妈妈哭哭啼啼，要母亲替他解决困难。因此，父亲对杨杨特别凶，常常教训他，想锻炼他。杨杨受不了父亲的严厉对待，就找妈妈。他的母亲见此情形，就和父亲吵架，说他作父亲的不体谅杨杨身体虚弱，要折磨他，欺负她唯一的心肝宝贝。父亲看母亲袒护小儿子，还说他做得不对，更是凶怒。而父亲越凶怒，杨杨就越诉说自己身体不适，好让母亲有借口骂父亲。因此，杨杨的疑病心理趋向可以说是父母及杨杨一家人的关系问题的结果与表现。

要医治杨杨的身体不适或疑病问题，就得从根本上改正与父亲及母亲的关系，调整父母与子女的关系。换言之，在家庭关系问题上下工夫，才是针对问题下药了。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

近几年热播的综艺节目《爸爸去哪儿》，将父母与子女的相处模式搬上荧屏，使大众开始思考家庭的培养模式对子女的影响。我们在这个综艺节目中，直观地看到不同家庭培养出来的子女的个性差异。有心理专家曾经评价《爸爸去哪儿》：“普遍上，中国男人参与家庭的程度很低，这是一种情感上的封闭。这并不是因为生存压力，而是最基本的情感上的封闭。所以，中国绝大多数家庭的结构，父系结构都是这样的，男人是回避型的；女人是索取型的，需要亲密和交流，这是非常典型的一种婚姻状态。中国男人缺乏情感能力，而且合理化成我要做事业、我要去养家，觉得这就是对家庭的责任了。其实，正确的家庭是由爱组建起来的。物质只是其中很重要很正常的一部分，物质绝对不可以组建一个真正的爱的家庭，家庭的核心是情感。但中国家庭教育中一个很现实又很严酷的问题是，大家都缺乏情感能力。”

当然“万事赖童年”的论断肯定是有失偏颇的。每个人的童年都会有这样那样的不完美，而每一个不完整家庭的孩子也有获得幸福的权利和可能。

（二）家庭贫富程度

身边的朋友中，往往不会有特别富的，也不会有特别穷的，处于中等收入的家庭占据了较大的比例。但不可否认的是，家庭的贫富会在一定程度上影响个体的成长。

经济富裕家庭的孩子一般具有更开阔的视野、更

大的选择空间，他们自信于强大的资源配置能力。但是在意气风发的同时，也伴随着自负心理，看不到普通大众的需求，以自我为中心。经济条件较差家庭的孩子可能会因为经济条件的限制，视野比较窄，敏感又自卑，未来的发展很受限制。但是，处于经济底层反而让他们更早学会察言观色，一旦得到机会，便会努力为之奋斗。

不论是出于保护收入隐私的想法，还是考虑到社会主流思想所支持的共同富裕，家庭的贫富程度在社交中往往是人们尽量回避的一个话题。但是它又是的确存在的问题。随着中国的发展，现代社会收入差距逐渐增大，贫富差距正成为不可忽视的社会问题。我们在自身的成长过程中，应当养成正确的金钱观。正确认识金钱对自己的影响，作金钱的主人而非奴隶。

（三）父母工作性质与处事方式

2015 年《中华人民共和国职业分类大典》中确定了 1481 个职位，我们父母的职业就囊括在 1481 个职位中，他们是医生、农民、军人、工人、公务员……那么他们的工作性质的不同对我们又有什么影响呢（如图 3-2 所示）？

我们常常认为，军人家庭出身的朋友更加正直、勇敢；公务员家庭出身的朋友擅长交际；而农民家庭出身的朋友踏实、勤奋。那么这种想法科学吗？学者们倾向于认为，父母的职业对子女的智力、性格及未来职业选择都会有影响。与父母职业偏重体力劳动的子女相比，父母职业倾向从事脑力劳动的子女对物质

追求较为淡漠，求知欲较强，乐于助人；有积极向上的进取精神，工作认真主动，踏实负责，待人诚恳；思维敏捷，反应迅速，总体表现出较为有利的性格发展特点。甚至父母双方对子女的性格影响都是不同的。



图 3-2 职业差异

父母是子女的启蒙导师，通过言传身教塑造子女对这个世界最初的认识，他们的处事方式也会影响子女在人际交往中的表现。如果父母之间在交流遇到不和时能够比较冷静地应对并理智地处理问题，那么子女在遇到沟通困境时也能够从长计议。相反，父母总是为小事吼来吼去，相互指责，子女或许也会有样学样。



【案例 3-2(2)】

“生而为人，我很抱歉”

小强最近工作不太忙，晚上下了班就看看书或看

看电影放松一下。最近他接受安迪的推荐，看了一部很有名的电影——《被嫌弃的松子的一生》。电影中有句台词：生而为人，我很抱歉。这句话让小强深受触动，并在第二天午饭期间与安迪探讨松子的悲剧。

松子的一生过得都不如意，小强觉得，她悲剧的一生起源于童年时期父爱的缺乏。因为妹妹生病的缘故，父亲总是愁眉紧锁。松子渴望得到像妹妹一样的父爱，后来发现“做鬼脸”可以让父亲笑，她就随时准备做鬼脸来获得父亲的注意。这种对父爱的渴望带来无条件的付出，这种付出又给每个人都烙下伤痕。在松子后来的人生中，她一刻不停地追逐着男人的爱，于她而言，男人的爱就像不可或缺的空气一般。松子这一生走得跌跌撞撞，伤害了自己，也伤害了别人。她的父亲因她伤心，她的妹妹一直盼望着她回家。直到故事的最后，松子也没有悔改，将爱放在了一个虚幻的偶像上，自暴自弃，落魄的她与她之前的朋友形成了鲜明的对比。

安迪听完，很是认同小强的观点，并表达了自己的看法。松子的家庭是多子家庭(子女超过两个)。阿德勒的出生顺序心理学中曾提到，最先出生的孩子，因为年长，会承担更多的责任而变得沉稳懂事，最小的孩子则一般会得到最多的宠爱，中间的孩子最容易被忽略。而被忽略的孩子为了得到父母的关注，就会表现出过度热心或过度招惹眼球，通过取悦别人获得存在感。而松子就是那个“中间的孩子”，松子虽然爱着自己的妹妹，但同时也嫉妒着妹妹可以无条件获得父亲的宠爱，她甚至忽略妹妹的病情。这种感情

极为自私。命运本给了她一条自立自强的路，她却选择了依赖别人过活。也就是说，松子的悲剧，不仅仅在于童年时期父爱的缺失，更在于后期自己的依赖性人格对人生的错误选择。

学过心理学的安迪看问题果然不一样，小强又继续问道：“如果你是松子，你应该怎么去避免悲剧的发生？”

安迪长舒一口气，“这个世界上活得艰难的人太多，我们何必去抗争和抱怨这种命运呢。人最不该做的，就是妄自菲薄，将自己看的可怜兮兮，需要人疼。既没有衣不蔽体，也没有食不果腹，何苦叹一句‘生而为人，我很抱歉’来抱怨人生的难？我们只需要在回望自己的每一个决定时，不因错过而遗憾，不因磨难而退缩。”

“生而为人，真是一件幸运的事。”两人相视一笑，一起走到工位开始了下午的工作。

（资料来源：笔者依据电影《被嫌弃的松子的一生》整理）

（四）尊重差异与自我成长

每个人的家庭都是无法选择的，但是可以适宜地切断来自家庭的负面影响。在遇到问题时不宜过多地抱怨父母、抱怨过去，追究过去已发生的问题，而宜注重目前的解决方法，做好与过去消极状态的切断。对于自己，要正确认识到自身家庭带来的差异，努力改善受原生家庭影响所形成的沟通短板，“取其精华，去其糟粕”，好的继续发扬光大，不好的积极改正。

尤其是原生家庭造成的自卑补偿心理和阻遏心理，有的女生为了弥补自己童年的遗憾，买一堆现在并不喜欢的芭比娃娃，又有什么用呢？原生家庭存在问题，或多或少会影响个体性格的形成。我们要做的是正确认识自己的缺憾与不足，从精神上补偿自己，形成强大的内心。喜欢就去争取，不喜欢就直接说出来。

而在交际时，我们也不要只盯着对方的不足，用对方原生家庭存在的问题去武断地判定一个人，更不要搞特殊对待，揭人伤疤。在明确认识他人原生家庭差异的基础上，尊重对方的差异，了解他人的优势与不足，采取有针对性的沟通策略。同时也要意识到，改变他人的差异是不现实的，自我改变、自我成长，才是“巧”的沟通。

二、文化背景不同

在时间与历史的积淀中，五千年中华文明给中国人烙上了深深的中国印迹，而这些印迹也体现在了中国人为人处世的方方面面。含蓄文化与长官意志在中国的职场沟通中随处可见，“言多必失”、“先说先死”、“会上走形式，会下定大事”等便是其最好的体现。

（一）含蓄文化

沟通的重要性不言而喻，然而身处含蓄文化氛围中的中国管理者们，对于沟通的理解更多的只能是靠“悟”，其中的痛苦只有自己知道。往往很多时候是“悟”出来了，却错过了机会。

这一点，小强深有体会。自原生家庭起，他便深

处在“含蓄”文化的氛围中。父母比较不善于在别人面前表现私人的感情，特别不习惯表露亲热相爱的情绪，觉得过分肉麻，所以夫妻关系显得清淡；父母对自己也较少当面夸奖、说好话，较少表露喜爱的感情。与之相反，小强那些来自西方的同事们，如意大利人等，则长于表露感情，男女夫妻在别人面前也毫无拘束地拥抱亲热，大胆表露喜爱、生气的各种感情(如图 3-3 所示)。

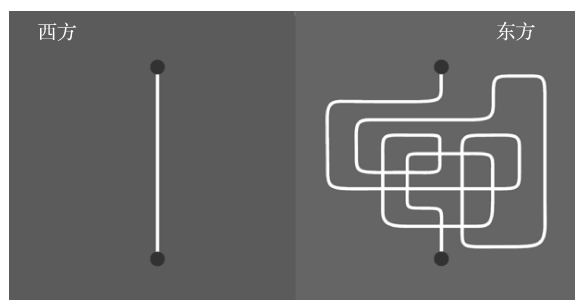


图 3-3 东西方思维方式差异

小强的父母常常告诫他，在开口说话之前，要谨慎小心，努力推敲弦外之音。很多时候心中有话不一定要说出来，而要等着对方猜；就算我们勉强说出来，也可能说得含含糊糊、不清不楚；而当我们说得很肯定的时候，对方就更小心了，因为说得斩钉截铁的未必是真话。不了解的人，很难明白我们的真实意图，自然也就造成了沟通障碍，因此要通过察言观色来沟通。

1. 察言

说话的速度、说话的音调、说话的节奏等，能帮助我们揣摩对方的心理。

说话的速度常常能反映一个人的心情，说话快的人突然慢下来，那他可能有些不满；而说话慢的人忽然加快语速，他可能在说谎或心中怀有愧疚。一般人说谎时，由于害怕事情被揭穿，音调会不自主地提高。同时，为了反对他人的意见，也可能提高自己的音调。说话的节奏也很重要。节奏比较顺畅时，说明他很有信心；若张口结舌、吞吞吐吐，说明他缺乏自信。喜欢复述说话者的言辞，表示自己一直在注意听；一边听话一边点头，表示全神贯注，心无旁骛；自问自答的人，多半相当顽固；既不肯定又不否定的人，或许具有一定程度的神经质。

要准确做出这一类的判断，最好提醒自己：每一个人的观念都不太一样，必须平日多沟通，促进了解，把对方的说话方式摸清楚，然后再来评判才会比较准确。特别是对一些精于世故的人，喜怒不形于色，很难从其表情上看出其内心活动。所以若非经过多次观察，最好不要轻率地加以判断。

2. 观色

只有既听他的话，又看他说话的样子，综合判断，才可以决定信或不信。表情比言语本身更能表达内心的动态。在人类的五官之中，眼睛是最敏锐也是最诚实的。而我们的面部肌肉就像拼图一样，可以分成一块一块的，我们根据它们的移动情况，分析“拼图”主人的情绪，喜怒哀乐都可以从中看出来。并且，这些肌肉也会“说话”，告诉我们它的主人对对方的态度。舒适柔和的脸部表情能够增添人的魅力；相反，就会使别人不舒服。

正如电影《不要对我说谎》中所表达的，人的每一个表情都表达了本人的各种情绪和心理波动。

当我们与人沟通时，自己也处于被观察的位置，这就需要我们注意面部的表情了。心理学研究发现，一个长时间的微笑(持续 0.5 秒)比一个短时间的微笑(持续 0.1 秒)显得更真诚和更有魅力。

(二)长官意志

长官意志是个人权威的物化形式。在中国职场中，“一言堂”的现象并不少见。开会听领导发言、会后听上级吩咐是组织中的常态。在军事指挥中，长官意志能够保证军事行动有效、及时地开展，部队需要的是服从命令的好士兵。然而在职场中，长官意志就不是那么适用了。组织需要的是活力，试想一个死气沉沉、缺乏创新的组织如何能够在市场经济的激烈竞争中脱颖而出呢？

小强的上司李经理就是比较典型的中国式领导。在长官意志的驱动下，李经理常常希望看到一个能够直接接受任务的下属，没有反驳、一说就做。因此，小强和李经理间的双向式的互动沟通也就无从谈起了(如图 3-4 所示)。

但是，常言道“三个臭皮匠赛过诸葛亮”，一个人的智慧是有限的，“智者千虑必有一失”，沟通交流才能将那一“失”补上。因而在沟通中，领导者需要淡化自己的长官意志，既要有执行计划的魄力，也要有包容“忠言”的肚量。而员工应当理解这一文化现象，提高自己的情商，首先接住上司的积极或消极的语言，然后再寻求合适的时机与方式进行沟通。

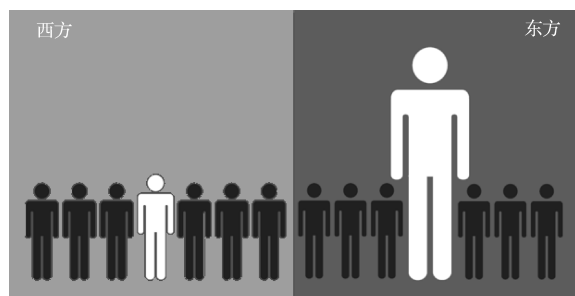


图 3-4 东西方领导地位差异

(三) 尊重接纳不同文化

来自不同文化背景的人，沟通起来会有比较大的障碍。在外资企业纷纷涌入中国市场之时，越来越多的中国人在外资企业中工作，中国商人与外国商人开展业务的情况越来越普遍，但是中外文化的差异往往影响着沟通效率(如表 3-1 所示)。

表 3-1 东西方文化差异

项目	West(US/Europe)	东方 (中国等东亚国家)
逻辑	Linear (direct associations)	含蓄(绕圈子)
沟通	Direct, verbal	间接、含蓄
社会身份	Individual, independent	集体主义
同意/不同意	Argumentative, verbal	很难说“不”/非语言交流
是否守时	Start and end on time	时间灵活、不准确
尊重	Success, achievement	论资排辈、尊重智者
商业关系	Economics come first	关系社会
做决定	Distributed, proactive	领导最后拍板
时间视野	Short term(per quarter)	眼光长远
风险/消费	Risk-takers, spend	风险回避者/热衷储蓄

例如，中国职场自古便有“酒文化”，酒过三巡方谈正事。“感情深，一口闷；感情浅，舔一舔”，在酒桌上，如果不把别人敬的酒喝完，便是不给面子，那么这桩生意也就遥遥无期了。但是，国外则不同，在与中国文化相近的日本，他们喝酒都是自己喝自己倒，喜欢喝多少就喝多少，甚至有自己的小酒壶。

美国作为世界第一大经济体，跨国公司更是多如牛毛，中国人与美国人打交道的机会非常多，但是中美之间存在着巨大的差异，沟通的方式也极为不同。美国人公私分明，工作与生活是两码事，即使晚上与自己一起愉快地吃饭，第二天谈判时依然不受影响，就事论事、公事公办；中国人则工作与生活混为一体，酒桌上达成的共识便可作为日后合作的依据。在讨论问题时，美方员工喜欢据理力争，不讲情面，即使当时争得面红耳赤，事后依然能微笑面对；然而中方员工则含蓄内敛，不喜欢争辩，保持着“万事留一线”的态度，给双方都留有面子。



【案例 3-2(3)】

裙子多少钱

小强公司的 HR 主管是一名叫安娜的美国人。一天，安娜穿着一件非常漂亮的裙子来上班，与小强在公司的咖啡厅相遇。两人相谈甚欢，突然小强对安娜说：“您今天的衣着真漂亮！”安娜非常开心地回了一句：“谢谢！”两人之间的氛围更加融洽了。然而，小

强又追加了一句：“这件裙子得多少钱呀？”只见小强的话音一落，安娜脸上的笑容便消失得无影无踪，现场气氛瞬间变得十分尴尬。小强突然意识到可能是自己说错话了，但是始终不明白自己错在了哪里。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

在有关隐私方面，中国人在传统文化及社会制度的熏陶下，对于隐私权并不太在意，习惯向对方询问年纪或商品的价格，而这些恰恰是西方的文化禁忌。在案例中，小强并非是真的想知道裙子的价格，只是出于好奇，但是文化的习惯让他踏过了禁忌的红线，使原本愉悦的沟通氛围消失殆尽。此时，如果小强巧妙地换一个话题：“您在搭配上是不是有什么特别的诀窍？”那么，安娜就不会感觉到隐私被侵犯，并能够继续友好地交谈。

文化差异的确会引发沟通中的不愉快，多了解其他国家的文化习俗，妥善避免因文化背景的不同而产生的误会和冲突，是跨文化沟通的重点。跨越文化差异需要开放和包容的胸襟，需要个体认同、尊重文化差异。这一点说起来容易，做起来却很难，很多人会抗拒文化差异，看不惯与自己的文化传统不同的东西。其实，从全球范围来看，中华文化只是人类文明的一个分支，大千世界，因为有差异，才异彩纷呈。只有当个体认同、尊重彼此之间的文化差异时，沟通才会更加顺畅。

三、性别不同

性别的不同给沟通带来的影响往往是两方面的，既有相斥的一面，也有相吸的一面。

在沟通目的、沟通习惯与沟通结果等方面，男性与女性之间都大不相同。在沟通目的上，男性说话、做事大多是为了解决问题，目的性较强；而女性大多是为了沟通感情，期望建立良好的关系。在沟通习惯上，男性喜欢先讲结果，很快抓住重点马上解决；而女性则强调过程，将事情从头到尾说起，最后再归纳出事情的结果及原因。在沟通结果上，男性注重宏观层面，只要目的达成，很少吹毛求疵；而女性则关注微观细节，要求细节全部都完善。

在与异性进行沟通时，应当理解对方的差异，并自我调适。否则，便只能在沟通失效时，发出一句“男人来自火星，女人来自金星”的无奈感慨。像小强和他的女朋友晴子，在沟通中，小强常常会有“跟女人说话怎么这么麻烦，这么不好沟通呢”之类的疑惑，而晴子又常常觉得“为什么小强总是不能了解我的用心良苦呢”等的感叹。由于先天生理结构的差异，男性和女性在沟通交流方式上天差地别，这种差别不仅造成了不少不良沟通，甚至矛盾与误会也应运而生。

正视男女沟通的差异，在沟通关系中显得尤为重要。情侣或夫妻常常会因为生活中的各种琐事拌嘴，有不同意见、有争吵很正常，但是多次的争吵带来的则是情感的消耗，明明两情相悦，却因为争吵对方丧失了耐心、没了最初的甜蜜。女方嫌弃男方邋遢，男方嫌弃女方乱花钱。吵来吵去，除了伤感情，没有其他任何意义。这就需要男性与女性能够相互理解、相互学习，提高沟通的效率。在出现矛

盾时，能够心平气和坐下来好好谈，而不是赌气不说或大发雷霆。

但同时，我们也要意识到沟通中存在的“异性相吸”。性别的差异不仅仅会造成沟通冲突，还可以在沟通中达成互补。两个思维迥异的人在沟通中碰撞出新的火花，你有一个想法，我有一个想法，交换后每个人都有了两个想法。尤其是在工作场所中，我们强调“男女搭配，干活不累”，这不仅仅是心理上对异性的好感，而且也能够有效提高沟通效率。公司里的HR一般都是女性同事担任，这就极大地发挥了女性在沟通中的细腻、温柔的特性。

四、年龄不同

随着现代科技的迅速发展和社会环境的极大变化，新生代人群的网络运用能力和思维方式较前人有很大的不同，从而在沟通中自然而然地产生了障碍与困难。由于年龄造成的沟通障碍，除了父母与子女间的“代沟”，还涉及职场上对于新生代员工的管理。

职场中一直有一种说法：80后不好沟通。可是80后的人又说85后的人不好沟通，85后的人又说90后的人更难沟通。“前人”总是会抱怨“后人”跟不上自己的节奏，俗话说3年便是一个代沟，可见年龄差异确实会使沟通变得不那么容易。

对于新生代人群来说，要进行高效有利的沟通，需要用耐心去包容对方。比如，你的父母可能对你买游戏鼠标很不满意，那么你要做的不仅是理解父母为

什么不满意，还要试图从父母可以认同的角度去解释你购买的原因和你强烈的购买意愿，不让亲情因为差异产生裂缝。

那么，怎么与新生代人群沟通呢？下面以企业管理者的身份，从五个方面着手，探讨如何提高沟通质量。

（一）尊重差异，换位思考

新生代员工较老员工而言社会经验比较欠缺，对新环境、新圈子会不自觉地产生一种畏惧的情绪，这种情绪自然也会体现在沟通环节上。因而在沟通前可以换位思考，打消员工的畏惧感，并根据实际情况调节他们的情绪和价值认同。

（二）明确简洁，淡化等级

新生代员工喜欢快速、明确的沟通语言，对于权威的态度与传统员工不同，他们可能不会因为职务级别而特别尊重上司，因而希望管理者的表达不绕弯子，特别是不打“官腔”、“开大会”。如果在沟通过程中过多地强调自身的权威性，这可能会产生反效果。所以以平等的地位简明、及时地传达信息，令他们明白意图，进而很好地提高工作效率。

（三）寻找需求，激发兴趣

现代企业特别是民营企业中员工的流动性非常大，甚至说“一年换一轮”也不为过。这有一部分原因是新生代员工不再那么拼命，更多地看重的是自己的兴趣。与老一代人“干一行爱一行”的思想观念不同，新生代员工讲究的是“我喜不喜欢”，兴趣是工作

的前提。因而，在与新生代员工沟通时，要找出他们的需求所在，关注他们心理及情感上的需求，再将他们的兴趣点与公司目标相结合，“对症下药”，沟通效果自然便会有所提高。

(四)避免直接批评

原生家庭中，独生子女在家人的关注与呵护中成長，如温室里的花朵一般娇嫩，极少受到批评与质疑，因而自尊心很强。所以在新生代员工工作有问题时，不可直接批评，而应该先对其正确的地方给出积极的肯定，再顺势提到做错的事情。如果一味地进行说教式的批评，只能传递负能量，与沟通目的相距甚远。用语言引导新生代员工，让他自己说出错误的地方并找到解决问题的办法，这样不仅能保住他的面子，还达到了沟通的目的。

(五)与时俱进，选择渠道

新生代员工在网络越来越普及的现代化社会环境中成长，对于新生事物的猎奇心理与运用网络的能力更胜一筹，可以说新科技时代是年轻一代的天下。因此，在选择沟通渠道时，可以适当地通过新生代员工喜欢和依赖的网络方式进行交流，如QQ、微信等，甚至可以建立企业内部网络平台。这些方式能够让新生代员工产生亲切感，甚至将面对面交流中的恐惧感降至极低，有助于了解新生代员工的需求和工作状态。

五、信息不对称

在沟通中，信息不对称是导致沟通不顺畅的一大

因素。每个人的能力和精力都是有限的，所以因为项目繁杂而让两人共同负责的情况比比皆是，但是在这种情况下，双方往往由于掌握信息的力度不够，对问题的理解不到位，从而拿出的方案不仅不够周全，甚至会出现双方在某些事项上做了重复性的工作，费时又费力，还达不到效果。



【案例 3-2(4)】

教授的裤子

一位教授在精心准备一个重要会议上的演讲，会议规格之高、规模之大都是他平生第一次遇到的。全家人都为教授的这次露脸而激动，为此，妻子专门为他选购了一套西装。晚饭时，妻子问：“西装合身不？”教授说：“上身很好，裤腿长了那么两厘米，倒是能穿！”

晚上教授早早地就睡了。他的妈妈却睡不着，心想儿子这么隆重的演讲，西裤长了怎么能行，就翻身下床，把西装的裤腿剪掉两厘米，缝好熨平，然后安心地入睡了。

早上五点半，妻子睡醒了，想起丈夫西裤的事，心想时间还来得及，便拿来西裤又剪掉两厘米，缝好熨平，惬意地去做早餐了。

一会儿，女儿也起床了，看早餐还没有做好，就想起爸爸西裤的事情，寻思自己也能给爸爸做点事情了，便拿来西裤，再剪短两厘米，结果……

故事中的主人公们因为信息不对称，付出了三倍的劳动得到的结果却是废了一条裤子。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

“巧”的沟通者，在沟通时应当以空杯的心态进行交流，不可想当然地认为对方能够看到互补之处，双方共同达成工作共识才可避免信息不对称。正如案例中所述，妈妈、妻子、女儿都是想当然地直接采取措施，却忘了互相沟通，导致最后裤子短得不能穿了。如果案例中，教授在说完裤子不合身时，家人能够相互讨论决定明天的解决方案，而不是各行其是；或者在第二天，每个人行动前问一下、行动后告知，也不会造成现在这样的局面。

六、立场不同

沟通中的双方往往处于不同的立场，因而也就会有对同一问题的不同认知和对同一件事的不同利益选择。



【案例 3-2(5)】

不同立场，不同认知

公司正在进行年度财务审核，会计小张负责整理各部门经费使用情况。她发现小强所在的项目部没有按要求呈报本部门的经费情况，就去跟项目部经理小强沟通，刚好小强进公司大门，小张就跑上前去，要

求第二天必须提交项目部经费情况。财务部王经理知道这件事就狠狠责骂了小张，嫌她自作主张。小张很委屈，自己明明是按要求办事，为什么被经理责骂呢？原来，王经理和小强不仅仅是同级同事，还是大学同学，私交不错。被小张这么一搅和，小强觉得自己被个小会计公开批评了，很丢面子。王经理这边更是觉得难堪，自己的属下给老同学找麻烦，还是越级下任务，别人还以为是自己故意找项目部麻烦，实在是影响了财务部的形象。

（资料来源：笔者根据调研资料整理）

站在不同的立场，所产生的认知便会有很大的差异。有句俗语说得好：屁股决定脑袋。不同立场的人，思考的问题，想解决的困难，想达成的结果都有所不同。有人曾总结道：HR 在绩效面谈时告诉你，我们来谈谈心；老板告诉你，虽然现在给的工资少，但是将来上市后可以给大家分股份；服装店店员告诉你，这是今年春夏最流行的款式，你穿真好看；理财经理告诉你，钱存在银行跑不赢通胀，要买基金学炒股。这虽然是比较贬义的一种描述，却生动地表现了人们在不同立场下产生的认知不同的现象。与处于不同立场的个体进行沟通时，应当认识到对方与自己的差异，对沟通内容进行细化，明确自身立场与对方立场的不同，并做好沟通闭环，确保信息有效传达。



【案例 3-2(6)】

不同立场，不同利益

小强的好哥们安迪最近工作上不是很顺利，他负责公司近期一项并购案的人事调整。公司在企业并购案中将 A 企业划归名下，由于公司内部的调整，将 A 企业中的几位老员工安排至子公司 B 企业工作。这几位老员工在 A 企业中基本都做到了科长的级别，因而到 B 企业后也要求得到同等待遇，但是 B 企业重视员工的效率、能力和对企业的贡献，而这些恰恰是这几位老员工所不具备的，因而人力资源部门无法按照几位老员工的意愿安排岗位，一时之间双方僵持不下，甚至闹到了安迪的面前。

最后，安迪动之以情，晓之以理，根据《劳动合同法》中的条例，耐心地跟他们讲道理、列证据，在做出某些承诺后，几位老员工才同意岗位的安排，事情也终于告一段落。

(资料来源：笔者根据调研资料整理)

不同立场所产生的“甲方”与“乙方”关系，在利益的驱动下极易对立。因而在涉及利益沟通时，双方都会形成本位主义，考虑自我或小团体的利益，一方面利益受损方会坚持自己的立场不让步，另一方面既得利益者费尽心思保留自己的利益。负面情绪极易在沟通过程中随意宣泄，使沟通过程中双方的对抗性变得更加激烈与复杂。在利益博弈时，应当先将问题

接住，不可一上来便予以否定，那样只能把消极情绪调动起来，对于沟通目的毫无帮助。

七、背景的差异：有成见或偏见

自人类出现文明开始，成见或偏见便随之应运而生了。成见或偏见是人们在认知上所产生的偏差，其根源很可能来自原生家庭及早期成长过程中所形成的价值观和处事经验。一旦在沟通中产生成见或偏见，便会影响沟通的客观性，使主观因素占据首位，想当然地认为自己所认知的便是正确的，从而在成见或偏见不断固化之下，不自觉地给自己戴上“有色眼镜”，这时理智往往只好败于成见或偏见之下，狭隘的经验及观点就会轻易左右我们的看法。



【案例 3-2(7)】

糟糕的练车体验

小强的堂妹小美今年大三，她跟很多同学一样，选择把暑假时间用于练车考驾照。为了图方便，她就选择了家附近的一家驾校。

教练一辆车上带了六个学员，大家轮番上车练习，所以等待的时间就比较多。小美还想毕业后出国读研究生，就带着雅思习题书去驾校，准备等待的时候学习雅思。

驾校开在家旁边的一个村庄里，同一车上的其他人学历都比较低，大家看到小美学习这么认真都很佩服。有一天小美学习太投入，以至于没发现已经轮到她上车了。车上的张大姐就不耐烦了，说了她一句“读

书读傻了吧”。小美闻言，脸憋得通红。

回到家，小美这股憋屈气还没有散，就跑到校园论坛发了个帖子——《和农村人练车真累》。帖子里细致地描述了张大姐对她的恶劣态度，后面跟帖的同学也很多，纷纷表示农村人就是没素质。小美还在帖子里说道，“要努力进入上流社会，再也不和这种乡巴佬打交道”。从此，小美对农村人就有了不一样的看法，觉得农村不光是经济不发达、文化程度普遍较低，农村人的素质更是低得离谱。之后练车的日子，小美对张大姐也是越看越不顺眼，每次练车就像是在坐牢一样，过得很不愉快。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

每个个体都有着不同的背景，个体的原生家庭存在差异，原生家庭对于个体的成长及为人处世的观念都会产生不同影响；个体在成长过程中，其接受的学习教育、人生经历亦有不同，所具备的专业技能及思维观念也存在着差异；进入职场之后，与上司、下属的沟通过程中，形成的固定沟通模式不同，当个体所处的组织环境发生改变时，这种沟通模式未能及时予以调整，容易形成沟通障碍。以上种种差异对于沟通双方都甚为重要，不同的背景经历，对于沟通双方极易形成沟通中的成见或偏见，在沟通过程中造成或多或少的沟通不畅。就像案例中的小美，她明明也是农村出身，仅仅因为练车遇到了张大姐这样的人，就武断地下结论认为农村人素质低，这种偏见一旦产生，在将来跟农村人打交道时，就会影响自己对对方的态

度和评价，进而导致沟通不畅。

在沟通过程中，避免成见或偏见，端正态度是保障沟通顺畅的重要前提。成见或偏见，往往给自己带来很多困扰，影响自己的心情和工作效率。案例中，如果小美能够放下心中的偏见，和张大姐和气地交谈，建立良好的关系，那么她就会获得一个很好的练车体验，也就不会每天都闷闷不乐了。“巧”的沟通方式，不仅仅要意识到差异的存在，还要明确有效沟通的途径是去让自己成长，思考最佳的沟通途径，而不是一味地强求对方的改变。

知己知彼才能形成良好的沟通。所谓知己，即要知道自己的沟通目标，知道在自己的成长背景中使自己在沟通中养成的特色或擅长之处、自己喜欢接纳的一些沟通方式，以及反感的沟通方式。所谓知彼，即当个体与对方沟通时，要知道对方期望的目标，以及对方的成长背景，在沟通过程中，调动对方的积极背景因素，避免消极的背景因素，从而搭建高效的沟通模式。

第三节 得体展示自身特色

在 当今社会中，随着新生代人群占据越来越重要的位置，个性化、特色化日益凸显。在西方情景下，

人们强调个性的张扬，特朗普甚至有些夸张，但是在中国情景下，人们更多地强调在符合社会规范的基础之上，再来展示个性。与其说我们强调个性的彰显，不如说我们更希望看到的是在符合社会组织规范的情境下，自身特色的展示。如何得体展示自身特色就成为我们在沟通中要加以重视的问题。

一、识别自身特色

每个人都是一个特别的存在，在面貌、性格、价值观、习惯等方面都具有自身的特色。个体应该正视自身的特色，无论是让人骄傲的长处还是令人沮丧的短处，优缺点相结合才组成了一个独一无二、别人无法取代的自己。



【案例 3-3(1)】

周 然 学 画

小强有个发小，名叫周然，在书香门第背景的熏陶下学习了中国传统文化的一大瑰宝——水墨画，并小有成就，在小学时便经常获得各大少儿组绘画比赛的一等奖，可谓是同龄人中的风云人物。

正当小强以为周然会在水墨画上继续深造时，却听说周然不学水墨画了。在一次美术课上，当周然看到老师展示的达·芬奇等油画大师绘制的世界名画时，瞬间觉得油画才是世界上最好的绘画艺术，于是毅然丢弃水墨画，投入了油画的怀抱。然而，油画似

乎与周然“气场不合”，学了两年，依旧成绩平平。

有一天，小强去周然家玩的时候，却发现周然正聚精会神地坐在电脑前。原来，随着计算机技术的兴起，电脑、网络渐渐普及，周然接触到了一种新绘画方式——数码绘图。当见到别人通过数码绘图软件在电脑上做出色彩更加艳丽的图像时，周然发现数码绘图应当才是自己的“真爱”。于是乎周然再次“弃暗投明”，自学起数码绘图，希望在数码绘图的世界里大展拳脚。可是这次的学画经历很遗憾地以毫无新意而惨淡收场。

周然很苦恼，学习油画和数码绘图的“悲惨”经历终于让他意识到，家庭的生长环境赋予了自己浓厚的传统文学素养，相较于油画和数码绘图这类现代感强的绘画形式，水墨画更适合骨子里的自己。想通了这点，周然决定重拾毛笔，在水墨画领域继续奋战。但事与愿违，因为油画和数码绘图的思考模式已经深深影响了自己的构图思路，再加上多年未接触水墨画，周然已经不知道要如何下笔。到头来，不仅油画、数码绘图没弄好，连自己原本擅长的水墨画也不会了，用“竹篮打水一场空”来形容此时的周然那叫一个贴切。

（资料来源：笔者根据调研资料整理）

由于个体早期的原生家庭不同，受到的教育模式不同，在沟通过程中难免表现出差异，但是差异不等于弱势，将差异当作个体特色更合适不过。世界上的每个人都是特色鲜明的唯一个体，如同找不到相同的

两片雪花一般，即使是被认为最为相似的双胞胎也同样具有差异。

个体与其他人的不同，没有绝对的好或不好，特色正是个体领先其他人的优势之处。所以，个体要在不断的自我认知过程中，了解自己的特色，认识自己与他人的区别。

二、适当展示自己

无论是为人处世还是沟通交际，都应当自信地展示自身的特色。改革开放以后成长的青年们，包括 80 后、90 后，以及如今崭露头角的 00 后们，更具有活力和勇气，追求个性的解放和鲜活生命力的释放。这种自由和个性在社交中表现得更是淋漓尽致。

以沟通方式的选择为例，有的人天生口齿伶俐，善于口头表达，选择面对面交流能够更好地达到沟通的目的；有的人写作能力强，能够妙笔生花，用白纸黑字更能有效地传递信息；还有的人数理逻辑无人能及，口头和书面表达能力却很不足，那么专心把事情做好，让人看到成果也是不错的出路。

进入社会，自身的特色处理不好，往往会成为社交的绊脚石。我们常常觉得自己心直口快说了不该说的话，担心没做好上司交办的任务。于是就开始不断地做出调整，努力使自己与周围的人保持一致。每天处在疲于应对的尴尬状态，渐渐迷失自我。其实，每个人都有其自身的特点，在展示自我时，要形成自己的特色，与他人区别开来。切不可像上节案例中的周然一样邯郸学步，事事觉得别人“碗里”的更好，模

仿不成反失了自己的特色，最后连“路”都不会走了。因此，改善人际关系的关键是不必去过度改变，而是做好自己，选择适合自己的内容。



【案例 3-3(2)】

示弱的小秋

小强公司里有一位新入职的人力资源助理小秋。小秋长相清纯甜美，体型苗条匀称，有一种大气高贵的气质，令人顿生“只可远观而不可亵玩焉”的感觉。但实际上，小秋在公司人缘很好，小强和同事们都很喜欢她。在交际中，她从不自视甚高，常常拿自己开玩笑。她曾说：“听过我说话的人一致认为我唱歌也会好听，见过我的人会觉得我是舞蹈出身。可惜我是十足的五音不全，不仅唱歌跑调，学跳舞更是踩不到点上。”

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

但凡事都有个“度”，生活中，如果你是一个能力出众、口齿伶俐的人，锋芒毕露反倒容易招致他人的嫉妒。这时候如果想维持一个较好的人际关系，就需要在认识自身特色的基础上，用不引人反感的方式表现自己。正如案例中示弱的小秋，她是社交场合的强者，强却不霸，主动用自嘲去拉近与他人的距离。

三、将特色与故事结合

小强发现在跟同事们聊天时，自己的发言总是难

以引起同事们的共鸣。作为好哥们的安迪给他支了个招——学会“讲故事”。

个体的特色并非是自己随便说的，而是经过长年累月的积累形成的。在沟通中，我们都希望将自己的独特之处与人分享，得到他人的认可，但展示特色也是有技巧的。仅仅使用传统的解说形式，很难达到真正被认同、被接受的效果。个体特色的展示需要拿出有理有据的证据，而最巧妙的技巧就是形成个体的故事。在一个故事中，不仅融入了大量的信息，而且还激发了听众的情感和活力。学会如何讲故事确实有助于个体与信息接收者的沟通，可以帮助个体更好地展示自己。

知名的编剧演讲大师——罗伯特·麦基曾说过，如果经理人能够把幻灯片抛到一边，学会怎样讲述精彩的故事，那么他们将会在吸引听众方面上一个新台阶。在 1997 年由哈伯-柯林斯出版公司出版的畅销书 *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting* 中，罗伯特·麦基声称：“故事满足了人们领悟生活方式的一种深层次需要——不仅是理性上的锻炼，而且还蕴含了非常个性化的情感体验。”

人天生就是故事讲述者。从被母亲抱在膝上的孩提时代起，我们就开始了无数次地接收故事的过程，读好书、看电影、看戏剧等不一而足。此外，人们天生就喜欢借助故事来行动。认知心理学家对此进行了描述：在人脑试图理解并记住一段经历时，它会将这段经历的零散碎片整理拼合成一个故事，开始是个人欲望，一个生活目标，接下来便开始描绘人与

阻碍这一欲望实现的种种力量所进行的抗争。但这并不意味着个体擅长讲故事，生活中我们扮演的更多的是故事的听众，是信息的接收方。

为了让小强明白什么叫“讲故事”，安迪给他讲了个“罗斯福巧答记者提问”的故事。



【案例 3-3(3)】

罗斯福巧答记者提问

1945 年，罗斯福第四次连任美国总统。一家著名报社的记者前往采访罗斯福，请他谈谈连任的感想。当时这位记者一脸羡慕，期盼地看着罗斯福：“如果您是您的话，我肯定会高兴坏的，您是不是也是如此？”

罗斯福看了记者一眼，没有说话。他递过来一块三明治，并做出来一个“请”的动作。总统居然请自己吃东西，这是多么难得的殊荣啊，记者激动地将那块三明治吃了下去。然后迅速准备好纸笔，期待罗斯福高谈阔论一番。但罗斯福依然不说话，又微笑着请他吃第二块三明治。记者心里惦记着采访的工作，哪有心情吃东西，但盛情难却，便又吃了下去。不料罗斯福又请他吃第三块，他已经吃得很饱了，但出于礼貌他还是勉强吃了下去。谁知总统又递过来第四块。记者面露难色，略显尴尬地拒绝了罗斯福：“这三明治真是美味，但我实在吃不下去了。”

这时，罗斯福笑了起来：“现在不需要我再回答什

么，你也应该能理解我第四次连任的感受了吧！”

（资料来源：李维文. 幽默沟通：如何让自己成为有趣的人. 青岛：青岛出版社，2015）

四次连任总统是什么心情，这不是一两句话就能说明白的，就算罗斯福说得头头是道，记者也未必能感同身受。好在罗斯福很幽默，用邀请记者吃四块三明治的体会来类比自己四次连任总统的体验，深入浅出地说出了自己的心声。

第四章

角色明确，换位思考



之前我们提到，沟通的双方往往是有差异的，在原生家庭、文化背景、性别、年龄、立场、背景等方面存在着或大或小的差异。我们在不同的情境下，扮演着不同的角色，有时是父母的好孩子，有时是受过高等教育的高材生，有时是职场白领，有时是公司里认真负责的工程师，有时是接受朋友建议的聆听者……这些不同的角色相互交织，构成了一个完整的个体。那么如何处理好不同的角色，在沟通中做一个能够换位思考的“巧”的沟通者，成为我们需要考虑的问题(如图 4-1 所示)。

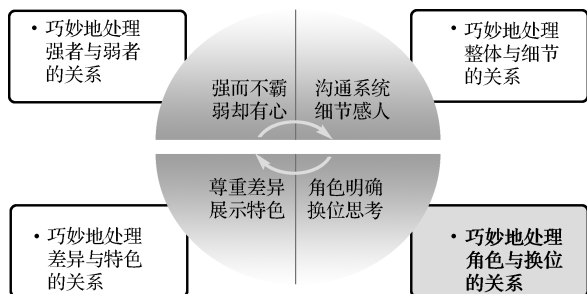


图 4-1 沟通巧技能——巧妙地处理角度与换位的关系

沟通并非一人独白，沟通是人际互动，至少是一个信息双向传递的过程。“一个巴掌拍不响”，只有你来我往才能够让沟通顺利进行。这一过程包含信息发布者和信息接收者两类角色，如图 4-2 所示。一个负责说，一个负责听，这看似很简单，但在实际操作过程中，可能处处会遇到障碍，说也说不好，听也听不懂。只有信息发布者和信息接收者明确自己的责任，做好角色扮演，才能够保证沟通的顺畅，避免误解的产生。

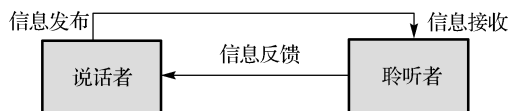


图 4-2 沟通中的角色

第一节 信息发布者：明确与换位

沟通不是闲聊，后者的交流没有目的，注重的是感受的分享，大家开心就好，而沟通是具有目的性的，提高效率与效益是沟通的前提。个体如果缺乏高效沟通的能力，无法将信息准确发布，那么其被替代的日子也就不远了。在信息发布者的角色中，可以通过以下七个步骤来完善沟通过程，提高自身的核心竞争力。

一、明确沟通目的

我们与他人进行沟通，目的就在于，通过输出自己的想法，接受他人发布的信息，来获得良好的人际关系，或者达成合作的意图。信息发布者在发送信息前要认清沟通的目的，有针对性地抓重点，把话说在“刀刃”上。

父母和孩子沟通的目的是了解孩子的内心，帮助孩子更好地成长；病人和医生沟通的目的是了解自身的病情，采取措施治病；员工和上司沟通的目的是明确上司对自己的工作要求，并反馈自己的工作成效……如果没有目的性，只是随意地凭感觉去交流，沟通效果自然就大打折扣。就好比你在上司组建的公司项目小组微信群里发一条明星的八卦，这个微信群存在的意义是为了项目合作进行沟通，发八卦消息的目的往往是活跃气氛、拉近社交距离，那你发之前是不是应该考虑一下，现在需不需要活跃气氛？需不需要拉近距离？如果不需要，那么你的做法只会让上司认为你不务正业，心思没有放在工作上。

晴子喜欢看热播剧《芈月传》，小强最近一直陪她看，按照安迪的话说，“这芈月可是个职场达人，从陪嫁一步步走到掌权太后，里面就有很多沟通上的正确示例值得学习”。有一集太后芈月遭遇内忧外患，外面有五个国家虎视眈眈，内部惠后芈姝、公子嬴华却勾结禁军头领蒙骜刺杀芈月。事情发生后禁军人心动荡，恐有兵变之际，芈月召集禁军广场训诫，收服

人心，成功解决了这次危机。下面将剧中这一段芈月的台词进行了整理，可以看到芈月训诫的整个过程。



【案例 4-1(1)】

芈月六分钟演讲词

你们为什么要造反？（让你还位于大王，请回甘相，与诸公子罢兵。）

朕当政，就真的有违天意？赢华、甘茂等人的主张，就真的这么受人拥戴？

你们当初当兵必定不是为了造反，你们沙场浴血、卧冰尝雪、千里奔波、赴汤蹈火为的不仅仅是效忠君王、保家卫国，更是为了让自己活得更好，让自己在沙场上挣来的功劳，能够荫及家人，为了能让自己建功立业，人前显贵。是也不是？今日站在这里的，都是大秦的佼佼者，你们是大秦的荣光，是大秦的倚仗，是也不是？

我大秦曾经被人称为虎狼之师，令列国闻风丧胆。可就在前不久，五国陈兵函谷关外，可我们却束手无策，任人勒索宰割，这是为什么？我们的虎狼之师呢？我们的王军将士呢？都去哪儿了？大秦的将士，曾经是大秦的荣光，可如今却是大秦的耻辱！当敌人兵临城下的时候，你们不曾迎敌为国而战，却在王位相争中自相残杀，这就是你们的作为！

曾经，商君之法约定：只有军功才可受爵，无军功者不得受爵；有功者显荣，无功者虽富无所荣华。

可有些人就是不愿意尊商君之法，要恢复旧制，所以才派人来杀我。你们也不情愿？也不想实行新法是吗？

为何你们站在了靠祖上余荫吃饭的旧族那边，自愿成为他们的鹰犬，助纣为虐，使得他们随心所欲、胡作非为！使得商君之法不能推行，兄弟相残，私斗成风。你们的忠诚，不献给能够为你们提供公平、军功、荣耀的君王，却给了那些对你们作威作福，只能赏给你们残渣剩饭的旧族们，是吗？

将士们，我承诺你们！从今以后，你们所付出的一切血汗，都能够得到回报，任何人触犯秦法都将受到惩处！秦国的一切，将属于你们和你们的儿女！

今日，我们在秦国推行这样的律例；他日，天下就有可能去推行这样的律例。你们有多少努力就有多少回报，你们可以为公士、为上造、为不更、为左庶长、为右庶长、为少上造、为大上造、为关内侯，甚至为彻侯，食邑万户！你们敢不敢争取？能不能做到？

（资料来源：笔者依据电视剧《芈月传》资料整理）

开头芈月没有指责叛军，也没有直接拉去砍头，因为她明白这样做虽然一时解气，但是不能解决问题。要从根源上去纠正禁军的报国理念才能真正解决问题。这次训诫就是围绕这个目的来的，明确了目的，下一步就是采取具体手段了。芈月很了解禁军的心理，她从禁军自身出发，先问他们为什么要当兵，造反能不能实现他们当兵的目的。你既然想的是吃饱穿暖、加官晋爵、保家卫国，那么让你造反的人除了让你出生入死之外，能给你荣华富贵吗？话锋一转，芈月开

始以利诱之：禁军想要的，我可以给。不论是吃饱穿暖还是封侯拜相，只要你们肯付出，就一定能得到。这样，危机轻松化解，芈月赢得了禁军的人心。

二、调适自我情绪

我们的行为受情绪的影响十分深远，正面的情绪能够使沟通在友好愉快的氛围中顺利进行，而负面的情绪则会使整个沟通过程变得满目疮痍。因而，要想进行有效的沟通，处理好关系的互动，就必须做好情绪的自我调适。

像上文中的芈月一样，明知道暗杀她的人端坐在宫里，却没有一味地生气发火，任由情绪的发泄。很多人在沟通时往往容易因为一些争执而破坏自己的情绪，把大量的时间耗费在“争论对错”上，从而导致沟通过程和内容偏离最初的沟通目的。小强最近受到安迪的“指点”，学到了不少沟通“巧技能”，这不，他很快就把这些“巧技能”应用到了生活中，还给自己帮了大忙。



【案例 4-1(2)】

化“争吵”为“和气”

大约晚上 11 点，小强感觉到身体不适，于是去医院急诊检查。正是炎热的夏季，当时有很多人都在排队抽血，加之晚上来急诊检查的病人多少都有些焦虑，有几个病人就和抽血护士吵起来了，护士的情绪很差。

受周围环境的影响，小强也有些不耐烦。

小强觉得这样很不好，他冷静了一下，准备进行抽血前的沟通。首先明确沟通的目的是“舒缓护士的情绪，从而让我尽早抽血”，而且还可以防止护士的不良情绪影响抽血扎针的动作，让自己受疼。

小强走到抽血窗口，跟护士进行了如下对话：

“美女，这么晚了，你们还在加班，也挺辛苦的，这些病人还不理解，你们真不容易。”

“是啊，这么多病人，肯定要一个一个来嘛，急诊科的护士本来就不多，我今天还是加班的。”

“真辛苦你了，你们这个工作是最需要被尊重的。”然后，小强看到她工牌上的名字，开玩笑地说：“黎××，我观察了一下，其实你做事还是蛮有耐心的，哪怕这些病人这么不理解，你依然很耐心地解释。要不我明天给你们院长写个表扬信，让他给你授予护士最高的荣誉。”

她一下子笑起来了，说“这都是工作嘛”，接着问小强“你抽血的牌号是多少”，并让小强坐到凳子上，动作麻利地抽完了血，整个过程都非常和气。

（资料来源：笔者根据网络资料整理）

如案例中小强的表现，在沟通中，如果信息发布者态度非常友善，信息接收者也会受到感染，以平和的心态展开沟通交流，也更容易接受对方的观点和建议。但是并不是所有人都能够做到传递正能量。在职场中经常会出现这样的场景：主管在经理那里受了气，回来后就会将负面的情绪发泄到下属的身上，谁撞到

主管的枪口上只能算自己倒霉，可想而知当了“出气筒”的这位员工在接下来的工作中效率自然也会受到影响。

这个时候，为自己准备一个情绪的回收站是自我调适的重要手段。在沟通过程中，如果接收到了正能量的讯号，便将其储存在回收站中，在与其他人沟通时将这种愉悦的情绪调动出来；如果接收的是负能量，那么便将它无情地扔进回收站的角落里，不再“录用”，万万不可将负面情绪传递给他人。身在职场，做好自我情绪的调适，将会给沟通和自己的日常工作带来很多方便。

三、了解沟通对象

明确沟通对象，了解信息接收者的思维方式、行事风格、工作经验、知识结构和迫切希望，就更容易在沟通中有的放矢，实现沟通目的^①。但可惜的是，信息发布者往往没有养成在沟通前了解信息接收者的习惯，从而在沟通中不自觉地忽略了差异性的存在，导致沟通过程中障碍重重。

小强上次因为不了解 HR 安娜的文化习惯吃了大亏，在向安迪讨教妙招时，安迪给了他一份 MBA 课上老师提供的资料——知名的《麦凯 66 表格》。“这虽然是了解顾客用的，但是里面内容翔实，我想我们

① 赵卜成. 沟通零误解. 北京: 中信出版社, 2012.

也可以从中吸取一些经验，学习从哪些方面去了解自己的沟通对象。”



【案例 4-1(3)】

麦凯 66 表格

哈维·麦凯之所以被人们称为世界第一人际关系大师，是因为麦凯为他的每个客户都建立一份档案，里面要求业务员记录顾客的 66 件事。66 件事主要包括客户基本信息、教育背景、家庭、业务背景资料、特殊兴趣、生活方式、客户的反馈信息等七个方面。在掌握客户足够的信息后，麦凯公司便能够在竞争时创下好业绩。具体如下：

一、客户

1. 姓名_____昵称(小名)_____
2. 职称_____
3. 公司名称、地址_____
4. 电话(公)_____ (宅)_____
5. 出生年月日_____出生地_____籍贯_____
6. 身高_____体重_____身体五官特征(如秃头、关节炎、严重背部问题等)_____

二、教育背景

7. 高中名称与就读期间_____大专名称_____毕业日期_____学位_____
8. 大学时代得奖纪录_____研究所_____

9. 大学时所属的兄弟或姐妹会_____擅长的运动是_____

10. 课外活动、社团_____

11. 如果客户未上过大学，他是否在意学位_____
其他教育背景_____

12. 兵役军种_____退役时军阶_____
对兵役的态度_____

三、家庭

13. 婚姻状况_____配偶姓名_____

14. 配偶教育程度_____

15. 配偶兴趣/活动/社团_____

16. 结婚纪念日_____

17. 子女姓名、年龄_____是否有抚养权

18. 子女教育_____

19. 子女喜好_____

四、业务背景资料

20. 客户的前一个工作_____公司名称_____
公司地址_____受雇时间_____
受雇职衔_____

21. 在目前公司的前一个职衔_____现在职衔_____
日期_____

22. 在办公室有何“地位”象征_____

23. 参与的职业及贸易团体_____所任职位_____

24. 是否聘顾问_____

25. 本客户与本公司其他人员有何业务上的关系

26. 关系是否良好_____原因_____

27. 本公司其他人员对本客户的了解_____

28. 何种联系_____关系性质_____

29. 客户对自己公司的态度_____

30. 本客户长期事业目标_____

31. 短期事业目标_____

32. 客户目前最关切的是公司前途或个人前途

33. 客户多思考现在或将来_____原因_____

五、特殊兴趣

34. 客户所属私人俱乐部_____

35. 参与的政治活动_____政党_____

对客户的重要性为何_____

36. 是否热衷社区活动_____如何参与_____

37. 宗教信仰_____是否热衷_____

38. 对本客户特别机密且不宜谈论的事件(如离婚等)_____

39. 客户对什么主题特别有意见(除生意之外)

六、生活方式

40. 病历(目前健康状况)_____

41. 饮酒习惯_____所嗜酒类与分量_____

42. 如果不嗜酒, 是否反对别人喝酒_____

43. 是否吸烟_____ 若否, 是否反对别人吸烟_____

44. 最偏好的午餐地点_____ 晚餐地点_____

45. 最偏好的菜式_____

46. 是否反对别人请客_____

47. 嗜好与娱乐_____ 喜欢读什么书_____

48. 喜欢的度假方式_____

49. 喜欢观赏的运动_____

50. 车子厂牌_____

51. 喜欢的话题_____

52. 喜欢引起什么人注意_____

53. 喜欢被这些人如何重视_____

54. 你会用什么来形容本客户_____

55. 客户自认最得意的成就_____

56. 你认为客户的长期个人目标为何_____

57. 你认为客户的眼前个人目标为何_____

七、客户与自己

58. 与客户做生意时, 你最担心的道德与伦理问题是什么_____

59. 客户是否觉得对你、你的公司或你的竞争负有责任_____ 如果是的话, 是什么_____

60. 客户是否需改变自己的习惯, 采取不利于自己的行动才能配合你的推销与建议_____

61. 客户是否特别在意别人的意见_____

62. 或是否非常以自我为中心_____是否道德感很强_____

63. 在客户眼中最关键的问题有哪些_____

64. 客户的管理阶层以何为重_____客户与他的主管是否有冲突_____

65. 你能否协助化解客户与主管的问题_____如何化解_____

66. 你的竞争者对以上的问题有没有比你更好的答案_____

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

看完这一表格后，小强表示受益满满：“正如孙悟空逃不出如来佛祖的五指山一样，不管对方怎么变化，都能马上找出适合对方接收信息的方法。”将沟通对象当作客户用心了解，那么沟通过程也会顺利许多。

安迪点头表示赞同，并补充道：“如果你想在沟通中迅速拉近与对方的距离，最先要做的就是去了解对方，俗称‘套近乎’，对方现在是什么身份，对哪些方面感兴趣？如果想让对方快速了解自己的意图，应该用什么方式谈？然后在沟通中有的放矢，谈一些对方感兴趣的话题，后续的沟通过程就水到渠成了。”

四、重视沟通重点

心理学研究表明，人的注意力只有 10 分钟，如果一个人在开始的 10 分钟内没有抓住对方的注意力，那么他就没有兴趣再听下去了，即使之后的内容再重要，

对他来说也不过是没有意义的废话。因而在沟通前，必须先理清此次沟通的重点。

也许自己有很多想法、很多事情要传达给对方，但是对方的注意力或时间是有限的，如果在沟通中太注重细节，想要全方面地进行说明，那么在沟通的过程中就极易出现主题偏离的情况。特别是在向上级汇报时，一定要先说重点，简明扼要地回答领导最关心的问题，因为上司的时间是自己难以把握的，很可能下一分钟就有一个电话进来或一件重要的事情打断你们的谈话，如果一味地东拉西扯，可能这就是一次毫无意义的交谈，白白浪费了一次表现自己的机会，甚至给领导留下“庸才”的不好印象。所以分出主次，找主要的讲、列出个一二三。这不仅能够节约时间，还能够提高沟通的质量，让对方迅速地接收到自己发送的信息。



【案例 4-1(4)】

电 梯 演 讲

有一次，麦肯锡公司为一家重要的大客户做咨询。咨询结束后，麦肯锡的项目负责人与该公司的董事长在电梯间里遇见了，董事长问项目负责人：“你能不能说一下这个项目进展得如何了？”该项目负责人一下子就懵了，因为他无法在电梯从30层到1层的30秒内把事情说清楚。麦肯锡因此失去了这一重要客户。自此以后，麦肯锡要求公司员工要在短时间内把事情

表达清楚，要直奔主题，直奔结果。因为一般情况下人们最多记得住一二三，记不住四五六，所以凡事要归纳在三条以内。这就是著名的“电梯演讲”。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

现代社会生活节奏快，我们每天都要面对各种不同的事情，每个人的时间都很宝贵。在最短的时间将话讲清楚，不仅仅是对他人时间的尊重，也是对快节奏下自身口头表达能力的要求。

五、选择沟通方式

沟通的媒介与方式有许多种，需要根据具体情况来选择合适的沟通方式。常见的沟通方式有：面对面沟通、电话沟通、电子邮件沟通、即时通信沟通、短信沟通等。

(一) 面对面沟通

面对面沟通作为最原始的方式，有着其他沟通方式无法比拟的优势。说话者的表情、动作、语音、语调都能够影响到聆听者。在说服他人时，说话者善意柔和的表情、适宜的肢体表现和真诚的态度能够为沟通的顺利进行增色不少。不难发现，往往面对面沟通几分钟便能解决的问题，使用其他形式却要耗费更多的时间与精力，也不一定能达到相同的效果。

(二) 电话沟通

自贝尔发明电话以来，电话便由于其方便、快捷的特征成为目前最常使用的一种沟通方式，手机也成

为人们不可缺少的生活必需品。如果双方身处异地，那么选择电话沟通是一种不错的选择，因为它与面对面沟通相比，只是缺少了一些直接的画面感，却依然高效。当工作上遇到问题时，一通电话的询问便能够立刻从对方那里得到答案。

（三）电子邮件沟通

通过发电子邮件可以方便地传递信息与文件。只要有网络，电子邮件便可以将信息快速地发送给分散在不同地区的人们，而这一方式已经成为企业沟通的常用方式。有些人非常“宅”，喜欢活在自己的小世界里，不擅长面对面交流，也不喜欢电话沟通，害怕应对即时沟通中所产生的不可预期的情形。因而使用邮件沟通，不仅能够给对方留出足够的思考时间，还可以避免某些情形下面对面沟通的尴尬。但是需要特别注意，这种沟通方式并不是人人都适用，假如给一位不擅长使用电子邮件的 60 多岁的人发邮件，那么这封邮件很可能就石沉大海了。

（四）即时通信沟通

QQ、微信、微博等手机即时通信应用已经成为年轻人生活中不可或缺的一种沟通方式。对于年轻人来说，每天早上醒来第一件事就是打开手机，然后看看微信、刷刷微博、逛逛知乎。在与新生代员工沟通时，如果采用这种方式，就能够很好地吸引他们的注意力。

（五）短信

短信传送的速度快，接收也很方便，基本上这边

按下发送键，对方便能够在几秒内收到信息。在中国的“含蓄”文化中，人们对于情感的表达往往比较含蓄，此时一则短信便是一种很好的沟通媒介。一方面，发送一则自己不好意思直说的赞扬短信，能够让对方快速接收到自己的善意；另一方面，短信作为屏幕上的黑字，可以方便对方细读文字内容，避免面对面沟通时可能会出现尴尬。

在沟通中，无论我们采取哪种方式，都有其长处与短处。重要的是我们能够依据沟通对象，选择双方都擅长且恰当的沟通方式，否则沟通的目的将不易达成。小强对这一点深有体会，因为公司里的同事梁经理就有个“凡事发邮件”的怪癖，让他深受困扰。



【案例 4-1(5)】

糟糕的电子邮件沟通

研发部梁经理才进公司不到一年，工作表现颇受主管赞赏，不管是专业能力还是工作态度，都获得了大家肯定。

但是李总却发现，梁经理到研发部以来，几乎每天加班，他经常收到梁经理深夜发来的电子邮件。但是，即使在工作量吃紧的时候，研发部其他员工基本上都准时走，很少跟着他留下来。平常也很难见到梁经理和他的部属或同级主管进行沟通。

李总对梁经理如何与同事沟通觉得好奇，开始观察他的沟通方式。原来，梁经理是以电子邮件交代部

属工作的。他的属下也都是以电子邮件回复工作进度及提出问题的，很少找他当面报告或讨论。与其他同事沟通也是如此，电子邮件似乎被梁经理当作和同事沟通的最佳工具。

慢慢地，李总发现，问题出现了。梁经理的部属对部门逐渐没有归属感，除了不配合加班，还只执行交办的工作，不主动提出企划或问题。此外，部属也不再像梁经理刚到研发部时，主动到他房间聊聊，见了面只是客气地点个头。开会时的讨论，也都是公事公办。

这天，李总刚好经过梁经理房间门口，听到他在和小强打电话。明明两个人的办公室就隔着一堵墙，为什么不直接走过去讨论，而是通过电话来交谈？小强笑答，这个电话是梁经理打来的，梁经理似乎喜欢用电话讨论工作，而不是当面沟通。小强曾试着要在梁经理房间谈，梁经理不是以最短的时间结束谈话，就是眼睛一直盯着计算机屏幕，让他不得不赶紧离开。

原来，梁经理认为，效率应该是最需要追求的目标，所以他希望用最节省时间的方式，达到工作要求。李总以过来人的经验告诉梁经理，工作效率重要，但良好的沟通绝对会让工作的进行顺畅许多。

(资料来源：笔者根据相关资料整理)

梁经理因为追求效率，于是选择了电子邮件沟通。但是他却忽略了人的感性思维。工作中的人不是工具，他们有喜怒哀乐，需要情感的交流。而且人的主观情感也会对工作的效率产生影响。单单采用电子邮件的沟通

方式，导致了部门内部人心涣散，反倒与梁经理追求的效率背道而驰。如果梁经理能够学会在不同场合用不同的沟通方式，对症下药，就能做职场沟通的巧者。

六、重视沟通表述

人们越来越重视讲故事在领导力中的作用。领导力大师诺尔·蒂奇指出，领导者要讲故事。领导者不仅要有思想，要能够传播自己的思想，而且还要把这些内容编织成人们可以理解、可以认同、可以传诵的故事。诺尔·蒂奇说：“创作和讲述某些种类的戏剧化故事的能力不仅是一种有用的工具，而且是成为一流成功领导者的先决条件。”

的确，用直观、生动、形象的方式来讲述故事，同时打动理性和情感，是高效沟通的有力手段。人类从诞生开始，就把讲故事作为知识传承、凝聚群体的重要工具。我们从出生开始，就听父母、师长、同伴讲故事。我们从会说话开始，就给同伴、父母、师长讲故事。我们的大脑的确是为故事而生的。因而在沟通过程中，应当学会讲故事。平铺直叙平淡得像一杯白开水一样，自然会让人“灵魂出窍”。重视语言表达对达到沟通效果来说事半功倍。下面案例中小强显然还没有学会如何“讲故事”。



【案例 4-1(6)】

“讲方言”

小强所在的销售部希望能引进一套新的系统，这

需要领导的审批。于是小强走进领导的办公室，向其汇报。小强准备了关于该系统的详细数据资料，并运用非常专业的语言介绍该系统的优越性，希望获得领导的认同与支持。小强在那里说得眉飞色舞、滔滔不绝，却完全没有注意到领导越来越不耐烦的神情。当小强终于结束了他的介绍后，领导也暗暗地深呼了一口气。面对小强满脸期待答复的表情，领导淡定地回了一句：“让我再想想，你先出去吧。”

事实上，该领导是会计专业出身，对于技术方面了解的并不多，但小强却站在自己所擅长的技术角度与领导进行沟通，领导自然会听不懂，也就不能立即做出判断，更不能当场就给予答复。

(资料来源：笔者根据调研资料整理)

安迪听说后，提醒小强应当站在领导的角度，用领导能听懂的话进行表述。在这次沟通中，小强不但“浪费”了领导的时间，还不利于自己给领导留下好印象，而领导也不幸地需要花费不少的时间去了解。如果小强能够了解领导，并站在领导的角度来思考，这次沟通的结局也就大不一样了。

除此之外，安迪还提醒小强注意语气和语速的控制。命令式的沟通方式，虽然能够让下属快速接收到工作的信号，但是却会令其心里自发性地产生一种抵触感与厌恶感，因而工作的效率与质量如何，就得打上一个大大的问号了。

领导者可根据以下两个方面来改善沟通的表述。

1. 平和的语气

一般人都喜欢对方以平等的地位来对待自己，所以如果能让自己的想法真实传达给对方，应当尊重对方的存在，以平和的语气让其产生被尊重、被重视的感觉，避免使用命令甚至教训的语气，否则将有可能引起对方的逆反心理，于事情无益。

2. 适中的语速

如果说话速度太快，虽然可以节省很多说话的时间，但是对方会难以掌握主旨；如果过分缓慢，则会导致对方产生烦躁情绪而无法聆听。因此，一个善于沟通的人应当根据谈话的必要性调整其声调的高低、急缓、强弱、轻重等，并在谈话重点的前后两处稍加停顿以引发对方的注意。

七、确定信息收到

信息发布者在确定信息收到后，整个沟通过程便形成一个闭环。之后，信息发布者针对这一反馈，会采取相应的后续举措。在一些正式场合的沟通中，确定信息收到这一点尤为重要，因为信息的收到与否往往意味着责任归属的差别。比如，企业与员工解除劳动关系时，在寄送书面解除劳动关系通知书上会要求对方签收；无法送达的情况下，张贴公告或通过新闻媒体通知，自发出公告之日起，经过 30 日，即视为送达。这种沟通方式避免了企业因通知不到位而造成解除劳动关系无效的情况。此外，确定信息收到还有一

个重要目的，避免由于沟通双方立场不同或背景不同，造成的对信息内容理解的差异。



【案例 4-1(7)】

开 门

小强最近负责一个重要客户的项目。周三，在与客户的项目进展汇报中，客户对该项目突然新增加了一些要求，却仍然希望项目能够按照原先既定的时间节点完成。在时间紧、任务重的新形势下，小强为了能够尽快将新信息告知成员们，临时决定晚上项目组加班。于是他交代助理帮他准备一个会议室，以供团队开会。为保险起见，他还请助理复述了他需要会议室的信息，一切无误，而助理也麻利地向相关部门申请了会议室，然后就按时下班了。但是到了晚上，小强按照通知的会议时间到达会议室的时候，却发现门赫然上了锁，而项目成员们都站在门外等着他。小强赶紧联系助理，经过助理的反复联系，一个多小时后，管理会议室的员工终于回到办公室为他们打开了门，可是已耽误了不少时间，而大家的情绪也受到了很大的影响，会议效果大打折扣。

在这件事情上，小强不能责怪助理，因为一般情况下，只要申请了会议室，管理人员便会事先打开会议室的门，无需借出会议室的钥匙。然而那天因为管理人员的疏忽，遗忘了这件事情，从而导致会议无法按时开始。

(资料来源：笔者根据调研资料整理)

在本案例中，小强意识到要对信息的接收进行确认，但是忽略了一个问题：沟通双方的地位会造成对信息查证的理解不同。在沟通中，人们都明白差异的存在性，但是到实践时却不自觉地将其忽略了。此时，确定完整的信息收到是非常重要的步骤。在信息传达后，要请对方在聆听后就其理解做出最后说明，以确保沟通无误。这是避免上述情况发生的行之有效的手段。

第二节 信息接收者：明确与换位

在沟通的双向互动中，说话者与聆听者这两种角色均缺一不可，如果只有说的人没有听的人，说话者会感觉到无趣，交流也就没办法进行下去。但是即使两种角色都具备，聆听者也不能做到很好地聆听。也许大家会说：“听别人讲话，谁不会啊？”但大家没有意识到，真正能听懂的人实在寥寥无几。在听的过程中，常常因为这样那样的原因而没有听到沟通的重点，不能做到切实接收到来自说话者的信息。

卡耐基曾说过：“如果你希望成为一个善于谈话的人，那就先做一个善于倾听的人。”听与说同样具有魅力，克服沟通障碍，学会聆听是基本的技巧。

一、保持心态开放

所谓开放的心态，其本质就是对沟通对象差异化的包容，用心聆听对方的思想，接受自己与对方在思想上的差异，能够用平和的心态去面对这些差异。这一点对于内向孤僻或骄傲自负的人来说显得尤为重要，因为不开放的心态往往出现在这两种人身上。他们要么是自身对沟通行为的抵触，不能顺畅沟通；要么是对他人不同思想的抵触，不能接受不同观点的存在。

沟通需要持有开放的心态。作为聆听者，将自己的心封闭起来是沟通中的大忌。试想一个没有开放心态的人，如何能够在组织内部和外部环境变化如此之快的时代应势而为呢？因此，在聆听的过程中，避免成见、经验主义和自大是关键。正如伏尔泰所说：“我可以不同意你的观点，但我誓死捍卫你说话的权利。”保持开放的心态和宽广的视野，虚心向古人和其他文化群体学习，聆听对方的声音，做到“兼听则明”。

每个人在思考问题时都会有所遗漏，“智者千虑，必有一失”，这也是需要具有开放心态的原因所在。在遇到沟通对象说的话让人难以接受时，首先要做的不是去阻止对方说话或反驳对方的话，而是先耐心听完对方的话；然后思考双方在谈话时的不同角度和不同观念，这些差异是不是由于自己所缺乏的某些东西而造成的，反思自己在看问题的角度上的不足；如果不是自己的问题，则应考虑怎样表达才能让对方接受自己的观点，而不引起对方的反感。



【案例 4-2(1)】

巴菲特投资希斯糖果

今天我们大家都津津乐道的希斯糖果为巴菲特的公司伯克希尔·哈撒韦创造了丰厚的利润。自 1972~2007 年的 35 年中希斯糖果为伯克希尔·哈撒韦贡献了 13 亿美元的税前收入。仅仅在 2007 年，希斯糖果就实现了 3.83 亿美元的销售额，其中利润为 8200 万美元。但是，当初巴菲特却曾拒买过希斯糖果公司。

希斯糖果公司创办于 1921 年，位于加利福尼亚，最早由查理·希斯和他的母亲玛丽·希斯经营。1949 年查理去世时，公司已经拥有 78 家商店和 2 个工厂。在接下来的 20 年中，希斯糖果公司由查理的两个儿子经营，兄弟俩将商店开到了附近的几个州，商店数量增加到 150 家。但是，1971 年对于生产高档糖果的希斯糖果公司却不是一个好年景。那时，越战的炮火依然在蔓延，消费者信心低落，通货膨胀十分严重，尼克松总统又宣布对工资和价格进行管制。由于生意萧条，加上兄长已经去世，弟弟想改行做其他生意，于是这个家族开始考虑出售这家经营了长达半个世纪的老店。

有人问巴菲特有没有兴趣收购希斯糖果公司，巴菲特的第一个反应是没兴趣，因为那时他还没有为伯克希尔·哈撒韦收购过纺织、保险和印刷以外领域的公司，不符合他的投资理念：“我认为我们还不想进入

糖果行业”，他对那个中间人说。而当他看过相关的数据后发现，尽管又是战争、又是通货膨胀和价格管制，但希斯糖果依然实现了强劲的销售和丰厚的利润，因而巴菲特又改变了主意。1972年1月，在同查理·芒格磋商之后，巴菲特最终同意了这桩收购，出价为2500万美元。这个价格仅仅是这家公司税前收入的6倍，比它3000万美元的总销售额还少一些。这确实是一桩便宜的生意。

“芒格和我通过很多不同的途径赚钱，”巴菲特后来回顾说，“其中一些是我们30年或40年前想不到的。”因此，他建议我们应该保持一个开放的心态，“你不能指望一套既定的路线图，但是你可以有一套思路。”正是这种开放的心态引发了伯克希尔·哈撒韦历史上最重要的事件之一——进入糖果行业。

（资料来源：笔者根据相关资料整理）

保持一个开放的心态肯定是一种发自内心的革新。在投资领域，保持一个开放的心态尤其重要，因为它比那些把自己完全锁定在某些特定种类的投资者更容易获得成功，而封闭和固执有时则是灾难。假如巴菲特只固守“纺织、保险和印刷”一类的投资品种，那么肯定就错过了希斯糖果公司这桩好生意。难怪多年以后，巴菲特还一再指出其中的重大意义，若不是查理·芒格，他可能就没有力量摆脱格雷厄姆的局限观点。他说：“如果我只听格雷厄姆的，就不会像今天这么富有。”

二、全面了解信息

全面了解信息是解决沟通中信息不对称的重要举措。人们常常因为经验或信任的缘故，容易听信一方，特别是自己信赖的一方的说辞，而忘记了要全面思考、多方位考察，以至于无法对形势有正确的判断。正如历史上“李离伏剑”的典故所述，李离听信下属一面之词误判人死罪，后羞愧拔剑自刎。



【案例 4-2(2)】

一面之词的经理

小强最近工作不太顺利。赵工是他们部门的技术骨干，小李负责项目支持工作，支持的对象正是赵工。然而，才开始合作没多久，赵工就找到小强投诉小李。赵工抱怨说小李对工作不上心，总是不能按时完成自己交代的任务，拖自己的后腿，要求换人。小强一听技术骨干有怨言了，而且还是因为小李的工作态度不端正，也没考虑那么多，便答应了赵工的要求，将小李撤换下来去做了个跑腿的“闲职”，而小李在新岗位上没干多久就辞职走人了。

原来小李刚刚大学毕业，对赵工提出的专业要求有时会一知半解，但赵工又是一个专注于自己事情的人，因此小李只能自己学习，从而完成任务的时间有时便延迟了。然而，小强在整件事中只听信赵工的说辞，没有想到要向小李了解原因，而直接将小李换走，

让小李觉得小强这么独断，在这个公司没有什么发展前景，于是就辞职了。

（资料来源：笔者根据调研整理）

小强很后悔听信了赵工的说辞，对小李的工作态度进行了误判，导致了人才的流失，小强认真反思了自己的过错，并从中吸取经验教训。为避免这种情况的发生，管理者应养成从两个方面看问题的习惯：一方面既要认真听对方的说法；另一方面还要对说话者察言观色，甚至在事后搜集材料来支撑自己的判断。多听多看、全面了解信息可以有效地避免沟通误解。

举个例子，如果我们在企业中，接到上司口头交办的任务，应该怎么做才能够正确领悟领导的意图呢？作为领导意见的执行人，我们对领导要求的领悟能力直接影响到我们的任务执行效果。因此，首先我们要做到全面了解任务的信息；其次我们在接到任务时，一定要用自己的话把任务复述一遍。这种方法既可以确保任务没有遗漏，又可以保证对任务的理解没有偏差。

三、确保状态专注

专注的状态是沟通的基础条件，专注地听别人讲话是对说话者的尊重。如果在沟通时，聆听者表现出心不在焉的表情，翻看电脑、手机甚至在看别的地方，说话者会感觉到不被尊重或对他的话不感兴趣，那么说话者就不愿意继续交谈了，除非聆听者是我们不得不硬着头皮汇报的上级领导。因此，以专注的状态扮

演好聆听者的角色，说话者才会有动力与自己沟通、合作。

在这一点上，小强对自己的表现很是自豪，他有专注状态的两大法宝：随时做记录、眼神交流，这两大法宝让他在沟通中，尤其是重要会议上，从不走神。

(一)随时做记录

从小学学习知识起，老师便无数遍地叮嘱我们“好记性不如烂笔头”，要求我们将课上的重点在书本上做记录。在学校里时，这些笔记成为我们攻克考试的重要武器，而在多年后再次翻看那些记录时，我们会不禁感叹：“啊，原来我还学过这些东西呀！”做记录可以说是在老师的苦口婆心下养成的有助于好好学习的习惯，并且这一习惯同样可运用于沟通中，帮助提高沟通的质量。

一般而言，人的注意力有限，因而聆听者在听的过程中，养成记录重点的习惯，将听到的重要信息随时记录在纸上，注意力自然就集中在谈话内容上了，“走神”的大门也就关闭了。除此之外，做记录还能够帮助聆听者在事后回顾本次沟通的要点、沟通细节。

(二)眼神交流

眼神交流在现代沟通中的重要性越来越被强调。然而，在中国传统的文化中，并不鼓励正视对方，与对方有眼神交流会让人觉得不自在。可是假如在讲话时，对方一直盯着天花板看，讲话者是不是会心想：这个人怎么这么不礼貌呢？于是讲话者跟他继续讲下去的欲望也就烟消云散了。可见，在沟通中，双方进

行眼神交流是必需的环节。发送信息者看着对方说话，能够使信息得到强调，聆听者潜意识里会不自觉地重视所发出的信息；信息接收者看着对方回应，能够让人感受到专注和尊重，说话者会因为受到鼓励更加乐于交谈。

四、反馈与回应

在双向沟通中，信息接收者在接收到来自信息发布者的信息后，需要做出相应的反馈和回应，这样不仅能鼓舞信息的传送，还能激励说话者深入沟通的意愿，否则说话者便会感到毫无乐趣，产生“跟他讲话好没意思”的印象，再次沟通就不那么容易了。

在沟通中，信息发布者和信息接收者之间的双向互动，是保证沟通质量的基础，适宜的提问便是一种重要的方式。然而，作为信息接收者（聆听者），有时会出现两种极端状况：唯唯诺诺或任意妄为。

第一种情况是无论对方说什么，聆听者要么闭口不言，要么就一味回答“是”或“是的”。一般而言，在别人说话时，如果聆听者能够适时地提出一些问题，说话者就会认为你的确在听他讲话，自然会积极回应你的问题并产生继续讲下去的欲望。以老师上课为例，学生积极提问的课堂氛围能够大大激发老师的热情，因为这表示学生对他的话题感兴趣，从而老师会讲授更多的知识内容来满足学生的精神需求。可若是课堂氛围死气沉沉，老师与学生像是身处不同空间的两个群体，老师会产生对牛弹琴的失望感，缺乏讲课的动力，上课内容很可能就在不觉间压缩了。聆听者所表

现出的与说话者缺乏互动的消极态度，会让说话者摸不着头脑甚至觉得对方是在敷衍了事，久而久之，也就失去了和聆听者交谈的兴趣。

另一种情况是聆听者不等对方将话说完，就随意打断对方的话，不停地提问或质疑。与第一种情况缺乏互动相比，第二种情况的不妥当之处便是互动得太过了。任意打断对方的讲话，会招致说话者的反感，不仅显得聆听者没有礼貌，而且还会打击对方说话的积极性。在某项目工作讨论会上，负责项目提议的 A 主管做汇报，却总被 B 主管打断，于是 A 主管心想：既然我说什么都要被你打断，干脆你讲好了。于是 A 主管“消极怠工”，看着没有做准备的 B 主管出洋相。因此，不要不合时宜地提问，应等对方说完话再表明看法，否则便会如 B 主管一般言多必失了。

由此可见，沟通过程中的提问要注意“度”，过于消极或积极都是阻碍顺畅沟通的绊脚石。在聆听对方说话时，偶尔按照谈话的逻辑提一些问题，不仅是对说话者的一种肯定，同时也能够对自己的判断有深入、具体的了解。



【案例 4-2(3)】

相 亲 记

中午吃饭时，小强和小秋闲聊，听小秋讲述她在周末经历的一次尴尬的“相亲记”。

小秋作为职场中的“白骨精”，性格活泼开朗、人

见人爱，在工作上更是顺风顺水，年纪轻轻就当上了部门经理，是家人眼中的骄傲。然而，她的个人问题也让家里人头疼不已，二十七八岁了还没有对象。实在受不住压力，小秋终于同意去见家人给她安排的相亲对象。

第二天，在约定地点，小秋见到了相亲对象，是一位文质彬彬的男士。出于礼貌和习惯，小秋发起了对话，然而这位男士却是个沉默寡言的人，无论小秋怎么努力去发起一个话题，也只能得到寥寥无几的几句回答，现场气氛枯燥而无趣。不一会儿，小秋觉得自己快崩溃了，于是找个理由便告辞离开了。当走出咖啡厅时，小秋瞬间觉得空气竟是如此的清新啊！

(资料来源：笔者依据调研资料整理)

听完这个故事，小强认识到，反馈与回应能够创造良好的沟通氛围，并增强双方的互动。在沟通中，没人喜欢一动不动的“木头人”，除非在玩“木头人不许动”的游戏。聆听者的反馈与回应，不仅表明了他积极参与到了沟通的流程中，同时也证明了聆听者对说话者的内容感兴趣。每个人的内心都有一个渴望被人认可的“儿童我”，当聆听者对说话者回应时，说话者能感受到对他的认可，从而能够快速建立和谐友好的氛围。除此之外，反馈与回应是沟通中聆听者所做的闭环管理，它能够让说话者确定聆听者是否明白、理解他所说的内容，从而及时做出解释，降低信息被误解的概率。

用“心”沟通，用“心”回应，用“心”联结他人，是身为领导者所必须练习的。有意识地增强沟通能力，才能够将自己的思想传达给他人，获得事业上的支持者和追随者，最终得偿所愿。

五、化被动为主动

小强在沟通中屡屡出错，他意识到自己应该有所改变了，于是积极地向安迪请教沟通的策略。这让安迪很是得意：“看我水平就是高啊！”酒足饭饱后，安迪开始了他的授课：“作为信息接收者，给自己的定位往往是接收信息，把沟通的主动权交给信息发布者，这种消极被动的沟通态度不利于自身的发展。而要化被动为主动，就要在沟通前做好准备工作，同时在沟通中不仅仅吸收对方的观点，还能够独立思考，提出独到的见解。”安迪继续补充道：“这其实也不是我说的，是我这个周末在刘老师的 MBA 课上学到的。”“你就是爱卖弄！”小强回了他一句。说完，两人哈哈大笑。

（一）沟通前做好准备工作

在沟通前，要明确信息发布者此次沟通的目的和重点，针对对方隐含的期许和要求，有意识地提前思考相关的问题，把握对方的喜好。比如在公司里，领导约定在周一见面商谈自己手头正在做的项目，那么在周一见领导之前，就应该做一些准备工作。除了要赶进度尽快完成领导的要求外，还应当对项目实施过程中的疑难问题、自己的见解和相应的解决方案、后

续的工作计划等方面加以准备。事先做好沟通中可能会出现的问题的思考，把沟通的主动权掌握在自己手上，让事情按照自己计划的方向走。而不要等到对方问起，自己才去思考，让自己完全陷入对方的思维圈。

在听了安迪的“授课”后，小强最近做事很让领导满意。



【案例 4-2(4)】

请教问题的正确方式

小强和王勇是销售新晋升的两位组长，他俩分别负责 A 市和 B 市的项目调研工作。刘经理知道他俩工作能力相当，但是更喜欢小强一些。

这天，他俩在工作中都遇到了一些问题，想找刘经理商量一下。王勇先来到刘经理办公室，对刘经理说：“刘经理，B 市项目经费不足，应该怎么办呢？”刘经理听完后，就让王勇先把项目计划书拿出来给他看看，他明天再给答复。说完就让王勇出去了。

随后小强进入办公室，巧的是，他找刘经理的原因和王勇是一样的。不过，小强的做法和王勇有所不同。小强是这样说的：“刘经理，我在做 A 市的项目调研时，发现咱们之前计划的项目经费不足，就过来跟您商量一下怎么办。我先查阅了咱们公司之前的项目资料，然后参考了业内常用的几个经费控制手段，制订了 A、B、C 三个解决方案。这里是三个解决方案的具体实施步骤和优劣评价的书面报告，您过目一

下。A 方案可以缩短工时，C 方案可以节省成本，这两个方案挺不错，但是其中涉及其他部门的协作，这个我无法做出决定。我个人比较倾向于选择 B 方案，这样风险最小，利于公司稳定发展。您先看一下这些资料，等您决定好了，我再做后续方案，经理您看这样可以吗？”

(资料来源：笔者依据网络资料整理)

就像考试一样，我们都喜欢做选择题而不喜欢做论述题。在工作中，领导更喜欢我们在提出问题的時候也提出几个相应的解决方案，而不是直接抛出问题，什么都让领导自己做。如果我们能像小强一样，在找经理沟通之前就做好了充分的准备，提出多个解决方案，那么对方就会认为你的确是在用心工作，而不是敷衍了事。

(二)兼收并蓄与独立思考

沟通的发布者往往在沟通中透露更多的信息，那么作为信息接收者，有必要对这些信息进行兼收并蓄，充盈个人信息储备。在接收信息的同时，也要有充分的独立思考。信息接收者不仅要甄别对方发布的信息，明确信息的真伪、利弊，还要在此基础上思考沟通主体的其他信息或观点，进而选择提出某些独到的见解，或者选择附和对方的见解。

在找工作时，很多人都会有参加无领导小组讨论的经历。如何在多人沟通中掌握先机、脱颖而出，成为众多面试者苦恼的源头。那么到底该如何做，才能

够赢得 HR 的“芳心”呢？除了事先做好准备工作，了解无领导小组讨论的组织模式，还应当找准自己的角色定位，说符合自身角色的话。在无领导小组讨论中，表现出色的人绝不是讲话滔滔不绝、不给他人留机会的人，也不是闷声不说话，只当信息接收者的人。在这种多人沟通的情境中，个体能够在吸收他人信息的同时，还能够保持独立思考，提出自己对问题的见解，就显得尤为重要。

六、任何一次沟通：两种角色交织

沟通是一个人际互动的过程，沟通双方的角色并非固定不变，而是时时在变。最初的信息发布者，在沟通过程中由于接收者的不同理解，瞬时变为新的信息接收者，同时，信息接收者也转换成新的信息发布者。因此巧者可以识别沟通过程中身份的转换，灵活地适应沟通情景，达到高效沟通的效果。

在整个沟通过程中，双方一直都在自说自话，而没有认真去倾听对方的话。每个人都只停留在自己的想法当中，对于对方的话，经常采用“否定”的方式来反馈，而不是建设性或正面的反馈方式。其实，无论哪一方，如果能够认真倾听对方的意图，那么这个冲突完全是可以化解的。与此同时，在沟通过程中，“成见”也影响了倾听的效果，歪曲了他人的意图。修锁匠工作之后建议老板修门，老板的理解是修锁匠想多要钱，对修锁匠有着深深的成见。这也许是由于老板曾经有过上当受骗的经历，或是本身对修锁匠这样的人，心存芥蒂。这种“刻板印

象”影响了老板的沟通，让他在理解对方话语时，处处都往坏处想。

第三节 认清自我角色，做沟通的巧者

沟 通的过程就像打羽毛球，信息在双方的沟通中来回往复。在这个过程中，我们不能去控制别人想什么、说什么，但是能最大程度地控制自己，让沟通变得更加顺畅。那么，在沟通中能做的有哪些呢？

首先，要做好自我沟通，明确自身缺点和在沟通中所处的角色。其次，要去容纳对方的差异与不足，学习建立沟通关系的“银行”，通过充实自己、提高自己来提升沟通的质量。

一、认清自我的角色

认清自我，不只是沟通中信息发布者和信息接收者角色的区分与交互，还是现实生活中下属与上司、子女与父母、朋友、同事或陌生人角色的区分，明确自己在沟通中所处的地位。尤其是在工作中，上司在开会中的一句“大家一定要畅所欲言”，往往让职场菜鸟信以为真。一旦真正地罗列工作问题时，就会发现，说一条领导的脸黑一分，到最后领导扯出笑脸表扬自己，实际上却恨不得马上开除你。

正如“纪晓岚智解‘老头子’”这一典故，虽是皇帝故意戏弄，但是在“君为臣纲”的封建社会，一个不注意就是杀头之罪，地位上的悬殊，注定了纪晓岚不能随意对待这个玩笑。



【案例 4-3(1)】

纪晓岚智解“老头子”

纪晓岚体态肥胖，特别怕热，到了夏天常常汗流浹背，衣服都湿透了。他每次从南书房值班结束回到休息处时，都会脱衣服散热，等体热消得差不多了再出来。乾隆皇帝听太监说了此事之后，就想戏弄他一下。

碰巧这天，纪晓岚和几位同僚都光着膀子在休息处聊天，突然皇帝来了。同僚们都仓皇穿衣，唯独纪晓岚因为近视没看见，来不及穿衣服了，他灵机一动趴到了龙椅下面。但是皇帝一直坐在座位上不走，两个小时了也不说话。

纪晓岚这个时候在龙椅下面已经快热死了，趴着累得腰都要断了，听着外面没什么动静，就喊了声：“老头子走了吗？”皇帝听了不觉发笑，故意板着脸说：“大胆纪晓岚，竟敢称朕为‘老头子’，你什么意思？”

纪晓岚吓得赶忙爬出来，在太监的帮助下穿上衣服，同时苦思对策，如何才能弥补自己的冒犯。他灵机一动，对皇帝解释道：“老头子是对您的尊称

啊！万寿无疆之为老，顶天立地之为头，父天母地之为子。”

一番话说得皇帝龙颜大悦，抚掌而去。

（资料来源：笔者依据《清稗类钞》整理）

二、了解自我的状态

自我状态因人而异。没有一模一样的人，也没有一成不变的人。

为了探究不断变化的自我，不同的学者对自我状态进行了不同视角下的分类，包括：哲学家克尔凯郭尔的“不知道有自我”、“不愿意有自我”、“不能够有自我”；根据时序分类的“现在的我”、“过去的我”、“将来的我”；哲学家尼采的“骆驼我”、“狮子我”和“婴儿我”。

（一）不知道有自我、不愿意有自我和不能够有自我

有这样一个男人，他觉得没有人能真正了解自己，所以在婚前与未婚妻解除了婚约。然而，当他的未婚妻与别人谈恋爱，开始新的生活时，他又表现出无限的留恋。这个人就是丹麦的哲学家克尔凯郭尔。

经过这般经历的克尔凯郭尔从生活中悟出了人生三绝望——不知道有自我、不愿意有自我和不能够有自我，因而成长为一位知识精英——哲学界存在主义的代表人物。

1. 不知道有自我

一个人在世界上努力地奋斗，却不知道自己在为什么而奋斗。

很多人“不知道”有自我。这样的例子在现实中并不少见。计划体制下成长起来的很多人，辛辛苦苦工作了一辈子，却不知道有自我。他们在时代的浪潮中随波逐流，或无力于有“自我”或不知道有“自我”。随着改革开放，“自我”被逐步唤醒，而自我认知能力的不健全也让“自我”膨胀，“五十九岁现象”（指拥有一定权利地位的个体，在即将离岗时，采取不合规、不合法手段，最大限度扩大个人利益）的出现也就不难理解了。

有追求说明有欲望，有欲望则代表一个人愿意激发内在的潜能，朝着目标不断奋斗。然而，很多的“我”从小便被“格式化”了。我们所接受的教育、被灌输的价值观并不是用来引导我们建立不断成长的“自我”，而是将社会认同的“自我”通过反复强调，硬生生强加给了我们。

这个社会认同的“自我”也需要追求成功，而这个成功在逐利时代，不小心就变成了有权有势、有车有房的代名词。这个强加的“自我”也让我们根本不知道自己内心真正想追求的是什么，更不可能知道追求什么才能让自己得到内心真正的宁静与幸福。

人的生命绝对不应该在无知中度过。庸庸碌碌的一生、被外界操纵的一生将赋予自我“无意义”。

2. 不愿意有自我

当一个人发现自我之后，“愿不愿意有自我”成为一个两难的选题。

不愿意有自我，意味着不需要自我控制，甚至可以放纵自我；而愿意有自我，就意味着打破了原有的“舒适区”，自我管理、自我控制、自我负责、自我成长。面对自我、接受自我，不是一件容易事。

几年前的一天，笔者担任本科生毕业论文的指导教师，约见学生小李来讨论毕业论文的选题。讨论过程中，笔者提醒小李，毕业论文选题尽量与自己现有的课程优势、学术兴趣、未来的职业取向等方面结合。小李听后显得不知所措，说道：“老师，让我回家和我妈商量一下，好吗？”无独有偶。春节刚过，笔者受人之托，给一位1978年出生的男士介绍女朋友，当电话打给对方后，对方的回应是：“谢谢您，这事您同我妈商量吧！”

生活中，总有那么一些人，习惯了对他人的一味听从和依赖，“懒”到将“自我”交予他人，不愿意承担一点责任。畏惧选择让这些人习惯了听之任之，逃避责任让这些人学会了埋怨他人。最终，不愿意有自我让这些人抱着遗憾和埋怨走过一生。

在职场上，也有这么一群人不愿意有自我。他们勤勤恳恳，任劳任怨，却总因不能顺利晋升而牢骚满腹。其问题就在于一味听从。职场上，完全的服从是远远不够的，认知自我、接受自我、改变自我，将大大助力职场人在工作和竞争中脱颖而出。

3. 不能够有自我

中国人由于深信价值之源内在于心，对于自我的解剖长远浓厚：上起孔、孟、老、庄，中经禅宗，下迄宋明理学，都以自我的认识和控制为主要目的。

在中国的先哲们看来，自我是一个整体，整体的自我一方面通向宇宙，与天地万物为一体；另一方面则通向人间世界，成就人伦秩序。儒家以修养为核心的自我认识，往往把外在的社会规范和内在的价值之源混淆，并且过于重视人性中“高层”的一面，忽略了人性的弱点，对真正属于个体层面的“自我”的认识极为粗糙。

直到 19 世纪中叶时，中国人才有了个体层面的“自我”意识，如明末清初的李贽、顾炎武、颜元，清朝的龚自珍、魏源等，他们给“自我”以肯定或推崇，但这种呼声在整体主义价值观的巨大惯性中，既不能唤醒民众，也不能唤醒国家。此后民族存亡之际，历史的脚步再次选择了国家集体主义。

计划经济极端时期，个人仿佛是国家机器上的一个“螺丝钉”，被镶嵌在“单位”和“人民公社”之中，“不能够”有自我。农民养鸡还被视作“资本主义尾巴”而遭抵制，这些在今天看来滑稽至极的事情在中华大地上存在了几十年。



【案例 4-3(2)】

李经纬的悲情

2002 年 1 月 9 日，健力宝的李经纬与三水市市长

冷冷地相向而坐。自 1998 年以来，他们已经因健力宝产权的分歧而势同水火。2001 年 7 月，市政府为健力宝召开了转制工作联席会议，市委、市政府领导全数到齐，与会的官员依次表态，结果 90% 的人主张卖掉健力宝，并且不能卖给李经纬团队。

在一开始，新加坡第一食品公司险些成为健力宝的新主人。在那次关键性的联席会议后的第三个月，李经纬被通知去参加一个晚宴。就在宴席上，一个名叫魏成辉的新加坡商人被介绍给了李经纬，市长开宗明义地说，政府已经选中魏先生的公司来购买健力宝。李经纬闻言，如惊雷轰顶，愤懑之情可以想见。第二天，在内部的工作餐上，他突然失去控制地说出了愤怒的话：“市里要卖股，我一点都不知道，就只通知我一起吃个饭。”更让他不堪的是，政府拒绝以 4.5 亿元的价格将健力宝卖给他的团队，却接受了新加坡人 3.8 亿元的开价，而在草签的协议中，号称“中国第一饮料品牌”的健力宝商标的评估价值居然为零。

李经纬无法理解为什么政府宁可把企业卖给素不相识的外国公司，也不卖给一手将企业创建起来、为此呕心沥血了一辈子而且还愿意出更高价格的自己。在他的幕后策动下，国内媒体闻风而动，一时间“健力宝被无情贱卖”、“中国第一民族品牌旗帜被砍”等舆论铺天盖地，其间夹杂的激动情绪显然让三水市政府难以招架，而健力宝则一方面对外宣称，愿以 4.5 亿元的价格“赎身”健力宝。李经纬的对抗姿态和汹涌而来的舆论攻势，把本来就缺少公关应对能力的三水市政府逼到了一个万分尴尬的墙角。新加坡方案很

快就流产了，而三水市政府也找不到合适的“国内买家”。就这样，市长与李经纬再次开会对话。在社会舆论上颇占上风的李经纬以指斥的口吻问市长：“为什么完全抛开健力宝创业团队，一意要将健力宝对外出售，为什么不让我们买回来？！”市长当即表态：“要买可以，我给你们一个星期的时间。”

眼看着峰回路转，谁也没有想到就在这一周里，冒出来一个浙江国际投资信托公司。三水市政府向浙江国投转让健力宝 75% 的股份，作价 3.38 亿元。

(资料来源：吴晓波. 激荡三十年. 北京：中信出版社，2014)

直到今天，一些有待改变的机制、一些与自我背道而驰的价值观教育让很多人不能有自我。不少公职人员、国有企业的从业者、强势领导之下的职员，即使努力保持自我，努力做一个真诚的人，最后却发现，外部环境让他们不能有自我。这时，作为个体的职场人常常不知道工作的价值和生活的意义，更无所谓自我激励与价值实现。

作为良性运转的组织，具有巧技能的管理者要主动将部门与员工诉求进行合理融合，为员工提供适当的成长环境和公共服务，从而激发员工自我成长潜力，在个体自我实现的过程中达到组织目标。

(二) 现在的我、过去的我和将来的我

课堂上，教师为调节氛围，问：“大学里谁最有学问？”学生的答案很多：有回答“校长”的，有回答“院士”的，有回答“教授”的……在五花八门的答案

中，教师给出了自己的答案——学校大门口的门卫。因为他每天都在问哲学的问题——“你是谁”、“你从哪里来”、“你到哪里去”。

纵观时间轴，我们可以把人群大体分为三类，如图 4-3 所示。

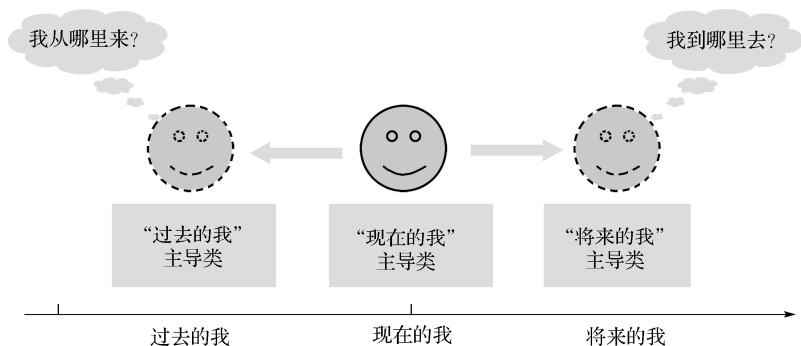


图 4-3 时间轴上的“我”

1. 现在的我

现在的我看似简单，可要回答起来，还真不那么容易。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。每个个体都是来自过去，走向未来，活在当下的。人是一个时序上的整体，过去的经历和未来的憧憬都会对“现在的我”产生影响。至于影响的大小，因人而异。

(1) “过去的我”主导类

总有这样一些人，他们总是活在过去。

如果把人的记忆比作硬盘，他们的“硬盘”从未格式化过。这些人保留了过去的经验和美好经历的同时，也忘记删除痛苦的过往，以至于新的生活、工作资讯没有“存储空间”。

在这群人里，一些人放不下的是过去的成功，一些人放不下的是过去的伤痛。笔者曾指导过一个在职研究生，无论是课程上的自我介绍、课程作业，还是论文撰写，主线只有一个，就是他毕业于某某著名的中学和某某著名的大学，以及当时的辉煌成就。至于说他现在干什么、为什么干、怎么干，却都一概不知。有些企业家或有过成功经历的人越来越放不下过去成功的包袱，经常把过去“打江山”的故事挂在嘴边。还有一些人，“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。多少人因为初次婚姻的不幸福，而对婚姻失去了信心。

这些人，现在即是过去，走不出过去便只能在现在不断回忆、感慨。职场上，“歌功颂德”活在过去的人大有人在，抱怨着过去做出了怎样的成绩，付出了多少心血，却没有得到领导的关注、职位的晋升。他们需要从过去回到现在。

他们忘记了：现在才是最重要的。

(2) “将来的我”主导类

与“过去的我”主导类相反，有这样一群人，怀揣着“我要……”的梦想，“飘飘然”度日。

“我将来会成为伟人，怎么能干现在干的这种小事情呢？”

“我的理想是当总裁，现在做的普通职员的工作我干不了。”

“凭我的能力，以后一定能在公司出人头地，现在的领导应该对我态度好点。”

他们的内心被自己幻想着的未来的“海市蜃楼”所占据。这种“将来的我”主导类的人，不单单是个

体对自我认知存在偏差，其原生家庭及过往经历也在其中扮演着重要的角色。

有这样一位父亲，在儿子毕业时托人帮儿子找工作。当受托者问道，想找什么样的工作时，这位父亲毫不犹豫地说：“要求不高，只要让儿子坐办公室就行。”这种停留在原生家庭认知上的“将来的我”，势必会影响其对“现在的我”的判断和最直接的工作选择。

梦想如果没有脚踏实地的践行，就会变成幻想。职场上的“将来的我”不应该只是幻想或“海市蜃楼”。作为个体，职场人要有梦想（“将来的我”），要总结和合理切断过去（“过去的我”），更要了解自我（“现在的我”），明白梦想与“现在的我”之间的差距，并设立切实可行的短期目标，一步步走向成功。

（3）“现在的我”主导类

一个人要有历史感，也要有梦想，但不可否认的是，我们每个人都生活在当下。认识并接纳“现在的我”是一个人负责任的表现。

当我们若干年后回想起现在，我们不至于懊恼为什么“现在”没有做得更好，不至于因为没有更好地把握“现在”而常常后悔。古希腊学者库里希坡斯曾说过这样一句话：过去与未来并不是“存在”的东西，而是“存在过”和“可能存在”的东西；唯一“存在”的，是现在。现在的生活是由三年前决定的，而三年后的生活是由现在决定的。

“钱多、事少、离家近”是多少初入职场的新人梦寐以求的状态？想象着未来更高的职位、更大的权力，却忘记了当下踏实做事、点滴积累的人又有多少？

“不扫一屋，又何以扫天下？”忘记了“现在的我”等于放弃了成长的可能性。

职场中人，要清楚认知自我，了解当下的自己。活在当下，踏实做事，在自我成长的过程中，一点一滴地建立起与他人和组织的信任。

2. 过去的我

人生是一个过程，我们没有办法选择重新再来，客观地看待“过去的我”，做好点滴总结和合理切断，为“现在的我”和“未来的我”增加经验和自信，不失为一种聪明的选择。

中国有句老话，叫“三岁看大，七岁看老”。无论是三岁还是七岁，我们都存在于原生家庭之中。因此，“过去的我”与原生家庭有密切的联系。作为一个人最初生活和成长的环境，原生家庭对于自我及沟通模式等方面无不发挥着举足轻重的作用。

每个从原生家庭出来的人都是幸运的，也是异常脆弱的。现实生活中，我们常常看到这样一些人，他们会以自己的出身来确定自己未来的生活前景；他们经常会因自己角色的卑微，而用可怜的声音与世界对话；他们总是因暂时的生活窘迫而放弃了自己的梦想；他们总是因其貌不扬被人歧视，低下了充满智慧的头颅。

不要用卑微的姿态面对世界。一个人只要知道自己要去哪里，全世界都会给他让路。因此，接受过去，感恩过去，但不要被过去所束缚。原生家庭影响“自我”，但不决定“自我”。面对未来，我们要学会自我

肯定，做好充足的准备，在不断的自我学习过程中重塑自我、超越自我。

其次，学会不伤害自己，与自己和解。有时候我们会莫名生气，有时候我们会过分敏感，有时候我们会不免伤怀。我们就像个孩子，无法控制自己的情绪、思维，感觉全世界都在与自己作对。若安静下来，看看住在我们内心的那个受伤的小孩，给予他理解和关爱，疗愈自我。

接下来，我们要学会合理切断“过去”。感恩原生家庭，因为我们每个人最初都依附于原生家庭才得以成长；合理切断原生家庭，巧者与凡人的差别就在于是否能够扬长避短。合理切断与原生家庭的联系，从原生家庭中接管自我，学会对自己的今天负责。

作为不断成长的职场人，我们要学会理性认知“过去的我”。这种认知不是对过去完全的否定，也不能完全的承接。扬长避短、点滴总结、合理切断才是面对“过去的我”的正确态度和做法。

3. 将来的我

辩证地看，一方面，“将来的我”、“现在的我”和“过去的我”密切相关。例如，一个新入职员工为下一个小时做准备，公司的总经理为未来3~5年做准备，伟大的企业领袖预见未来10~20年。另一方面，“将来的我”又对“现在的我”和“过去的我”产生重要的影响。例如，大学生一旦确立了考研的目标，学习的动机和时间安排都将服务于这一目标。但凡成功的人，大都有一个远大而清晰的“将来的我”。

哈佛大学有一个非常著名的关于目标对人生影响的追踪调查：27%的人，没有目标；60%的人，目标模糊；10%的人，有清晰但比较短期的目标；3%的人，有清晰但长期的目标。25年后，3%的人，不曾更改过目标，后来都成了社会各界的顶尖成功人士；10%的人，大都生活在中上层，成为各行业不可缺的专业人士；60%的人，大都生活在中下层，毫无建树；27%的人，生活在最底层，常常失业。

成功的人，既有伟大的梦想，更有合理的目标，且脚踏实地地不断践行。大成功是由小成功累积起来的，每一个成功的人都是在达成无数的小目标之后才实现他们伟大梦想的。



【案例 4-3(3)】

你必须要有目标

有一对年轻的夫妇，他们有两个孩子，一个叫莎拉，一个叫迈克尔。当莎拉6岁、迈克尔4岁的时候，父母决定为他们养一只小狗。并请训兽师来训练它。

在第一次训练开始之时，训兽师问：“小狗的目标是什么？”夫妻俩面面相觑，一脸迷惑地嘟囔着说：“一只小狗还有什么目标？”他们实在想不出，作为一只狗，还能有什么另外的目标？

训兽师极为严肃地摇了摇头说：“每只小狗都得有一个目标，否则我们根本没法训练它。你们是想训练它守门，还是和孩子们一道玩耍，或者只是作为你

们的宠物？我必须知道这些，这就是它的目标。”

驯兽师的这一课让他们明白了该如何教育自己的孩子：为他们树立目标。

最终，小莎拉成了一家电台的主播，而迈克尔则成了纽约第 108 任市长——迈克尔·布隆伯格。

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

人生是一次远航，唯有那些目标明确的人，才能到达他们期望的地方。没有目标的人，会做的只是盲目地跟从——他们到达了，却不会有任何收获——因为他们不知道到达那里意味着什么。

我们要学会建立清晰的“将来的我”，理性拆分实现“将来的我”的合理路径，从短期目标到中期目标，再到长期目标，一步步走向属于“自我”的成功。

领导力权威之一沃伦·本尼斯在论述“如何成为领导者”时，给出了以下行之有效的操作建议。

① 认识你想要什么、你的现有能力，以及两者之间的差距。

② 认识什么给予你动力、什么给予你满足，以及两者之间的差距。

③ 认识你的价值观和优先关心的事情、你的组织的价值观和优先关心的事情，以及两者之间的差距。

④ 认识到前面三个差距之后，你是否能够而且愿意来克服这些差距？

每年年底时，写出明年想要达成的全部目标，然后选四个最重要、最想要、具有可行性的，并从中选一个为核心目标，其余三个再排出优先顺序，定出具

体的完成期限。在列出目标之后，制订一个详细的计划，把计划依照优先顺序排列好，这样会使目标达成的几率大幅度提升，这是每个具有巧技能的人应该做的事情。

（三）骆驼我、狮子我和婴儿我

每个人都渴望早日成功，而年轻时的尼采是幸运的。1869年2月，年仅25岁的尼采被聘为瑞士巴塞尔大学古典语言学教授。教授10年，就没了新鲜感。1879年，尼采辞去了巴塞尔大学的教职，开始了10年的漫游生涯。而这10年，恰恰是尼采创作的黄金时期，成就了他哲学家的梦。

这其中还有一段玩味的“师生恋”。辞职后的尼采无所事事，在梅森葆夫人和另一位朋友雷埃的邀请下到罗马旅行。在那里，两位朋友把一位富有魅力、极其聪慧的俄国少女莎乐美介绍给他，做他的学生。尼采深深地坠入情网，莎乐美也被尼采的独特个性所吸引。两人结伴到卢塞恩旅行，沿途尼采向莎乐美娓娓叙述往事，回忆童年，讲授哲学。但是，羞怯的性格使他不敢向莎乐美吐露真情，于是他恳请雷埃替他求婚，殊不知雷埃自己也爱上了莎乐美。莎乐美面对这两位追求者的求爱，最后却都没有允诺。

哲学家在行动方面未必擅长，但他们一定是思想的强者，给人们以启迪。尼采在《查拉图斯特拉如是说》中，以骆驼、狮子、婴儿三种生物来比喻人类精神的变化。精神会由骆驼变成狮子，再由狮子变成婴儿。骆驼代表的是背负着传统道德的束缚，狮子则象

征着勇于破坏传统规范的精神，最后的婴儿则是代表破坏后创造新价值的力量。

1. 骆驼我，学会生存

骆驼是沙漠之舟，在戈壁沙漠的恶劣环境下，可以吃苦耐劳、艰难跋涉，这样才可以到达胜利的彼岸。所以尼采就把骆驼比喻为强者人生的第一台阶。因为要想成为一个强者，就必须经历一些坎坷，必须经历一些困苦，以磨炼心志和体魄，这样再遇到波折时才不会气馁脆弱。正所谓：天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。

对于职场新人，要学会在现有规则下先进行融入，这是职场新人生存的第一步。与此同时，无论是职场新人，还是身居要位者，做事的能力都是最基本的能力。这是获得职场成功的基础。

勤恳是职场人敬业的表现，但只埋头做事，不抬头看路，自我仍然是迷失的，成长更会变成无稽之谈。因此，当我们成长到一定阶段时，像“骆驼我”一样只会一味地吃苦耐劳是不够的。职场人要在做事的同时找到自己的目标，并在实现目标的过程中与组织和组织中的成员共同成长。因此，人与人、人与组织关系的建立需要“骆驼我”不断摸索，不断学习。

2. 狮子我，学会成长

狮子之所以可以雄居一方，就是因为它是一种具有坚毅品质、冒险精神、渴望成长的群居动物。“狮子我”从不畏惧失败，持之以恒的坚毅品质让他们成为

众多行业的佼佼者。马尔科姆·格拉德维尔曾在他的书中提到，“只要肯花一万个小时练习，就可以在任何领域内成为大师”。人是这样，组织也是这样。纵观中国企业史，没有一个企业的成长史是一帆风顺的。史玉柱失意过，褚时健落马过，即使是马云、冯仑、俞敏洪，也都受到过或是分家或是产业低谷的打击。而他们的不凡是因为他们的坚持。

除了坚毅的品质，敢于冒险的精神也会让“狮子我”与众不同。“骆驼我”终生行走在沙漠中，除了吃苦便是平淡无奇。而“狮子我”恰恰不同。他们敢闯敢干，这让柳传志创建了联想，李书福生产出属于中国人自己的汽车。

并不是只有坚持和冒险就能成功。不会学习会让冒险家成为莽夫；不渴望成长，坚持就等于原地踏步。

众所周知，由于家庭贫困，李嘉诚初中就被迫失学了。但是，他一直铭记，如果没有知识、没有学问，将来就不可能在社会上立足。因此，李嘉诚白天当推销员，晚上上夜校，他到废品收购站去买别人废弃的旧教材，用旧报纸练字，利用各种方式疯狂地学习知识。直至今日，李嘉诚仍然坚持学习。当别人向他请教如何决策时，他说：“你自己应该知识面广，同时一定要虚心，多听专家的意见。自己作为一家公司的最后决策者，一定要对行业有相当深的了解，不然的话，你的判断力一定会出错。”

对于很多组织而言，“狮子我”似乎意味着“唯我独大”。这种“唯我独大”可能会让组织割裂、利益受

损。其实，这只能说明组织成长空间有限。一个良性的组织一定具有不断完善的内部服务和规章制度，这些服务与制度会主动激发组织中“狮子我”的活力，接受赋能，从而不断拓展组织的发展空间，促进自我与组织共同成长。

无论是组织中的“狮子我”，还是接纳“狮子我”的组织，都要学会试错、敢于试错、勇于承担。尝试是成长的第一步，也是抵抗自身脆弱性的有利机会。

3. 婴儿我，释放自我

随着“狮子我”的逐渐发展，人的精神进入了第三个阶段，“婴儿我”。“婴儿”代表新生力量，是新的开始。

婴儿是天真的，没有伪装，没有欺骗，没有恶意，始终保持着纯净的人性源头。婴儿是无知的，因为无知才会产生出无限的求知欲望，才会去好奇地接受新鲜事物，才会不断地去看、去问、去想、去学，以增加自己的知识和能力。婴儿是人生的起点，总以难以置信的速度在茁壮成长，因而也代表着成长。婴儿对“我是谁”的回答是“我就是原来的我、真实的我、无需面具的我”，是对自己过去的一种肯定。

只有当人成长到一定阶段，有了对人生更多的洞见时，职场人才能走向“婴儿我”，从而在了解人生真谛的基础上，追求真我，自由释放。“婴儿我”其实是超我的另一种诠释。我们生而为人，无论是在职场上，

还是在生活中，都要学会踏实勤奋，成为“骆驼”；学会敢闯敢干，成为“狮子”；当我们拥有了不断积淀的阅历，在书本和行走中不断开拓我们的视野，我们开始追求本真的自己，成为“婴儿”。



三、做沟通的巧者

在明确了自己在沟通中扮演的角色和自我状态后，我们需要做的还有自我成长、自身缺点处理及包容对方，构建沟通关系的银行。丰富自己的沟通储备，为之后的沟通工作做好准备。

(一) 自我成长

我们需要对自身优势与不足有正确的认识，积极推动自我成长，发扬优势、弥补不足。在各种场合，针对不同的沟通对象和不同的沟通目的，采取有针

对性的工作，让沟通事半功倍。在沟通中，明确自身角色能够很好地提高沟通的效果，建立良好的沟通通道。

小强在沟通中常常暴露短板，他意识到了自己在沟通中存在的缺点。他积极学习，努力进行自我成长，不仅向安迪等人请教，还通过读书、看电影等方式学习沟通的“巧技能”。

最近，小强读的一本书——《金字塔原理》，就给小强提供了好员工沟通“七步走法宝”：汇报工作说结果、请示工作说方案、总结工作说流程、布置工作说标准、关心下级问过程、交接工作讲道德、回忆工作说感受。



【案例 4-3(4)】

好员工 VS 差员工

- **汇报工作：**好员工讲结果，差员工说过程。领导们一般很忙，他不需要知道大量的细节，他需要的是一个言简意赅的结果及一些有价值的信息。
- **请示工作：**好员工说方案，差员工没头绪。请示工作时请提供解决方案，领导的核心在于决策和定方向，毫无头绪向领导请示工作，难道让他想怎么办？那要你干什么？
- **总结工作：**好员工说流程，差员工吹结果。总结工作不是让你夸成绩，而是让你把每个流程

细节都说清楚，找到优点、缺点、可改进之处，作为下次工作的参考和提示。

- **布置工作：**好员工说标准，差员工说感受。没有标准，工作就没有方向。所以在布置工作的时候，最重要的就是清晰考核的标准，明确做到什么程度和层次为实现预期。清晰每一个环节的考核标准，最后的结果才能符合预期。
- **关心下级：**好员工问过程，差员工问私事。关心下级的时候，去问他整个事情的流程，去看看问题到底出在哪里？在什么地方他还有欠缺，帮助他进步，这是一个领导最该做的事情，切忌家长里短、同情心泛滥，问一些不该问的。
- **交接工作：**好员工讲道德，差员工多阻碍。有些人就非常喜欢给交接人设置重重障碍，最终导致交接困难，似乎在出一口自己的怨气。实际上，这是非常不职业，也是非常不必要的。反正你都要走了，为什么不站好最后一班岗，给人家留一个好印象呢？这更考验人品，所以务必注意。
- **回忆工作：**好员工谈感受，差员工全抱怨。好的员工会记得自己在那些工作中的感受，比如说在什么地方得到了成长和提高，得到了谁的帮助，有什么地方还做得不好，有什么地方以后会做得更好。而不好的员工则会处处抱怨别人这里出错了，那里有问题，给自己带来了什么麻烦，导致什么事情没有做好。这样想法的

人，工作一定是做不好的，在团队中，也会是一个祸害。

（资料来源：笔者根据明托《金字塔原理》整理）

（二）自身缺点处理

人无完人，每个人或多或少都有缺点。也正是这些大大小小的缺点和不完美，让每个人的人生显得更加真实、可爱。

有些无足轻重的缺点，在和人交谈的时候说出来，反倒能增加你的友善度，拉近彼此的距离。就好比你和朋友自嘲酒量差、记性差，或者在面试中回答 HR 询问你缺点的时候，说自己挑食一样，这些缺点的暴露并不会对你的形象造成什么伤害。

而有一些缺点是自己实实在在的短板，这种时候，就需要在沟通中加以注意，这个缺点能不能说，说了有什么后果。工作中，虽然很多人表面上称兄道弟，但是在遇到利益相争的时候，就容易惹祸上身。就像小强一样，自己无意透露的失误，却成了对手击败自己的手段。因此，在和同事说话的时候，注意不要过于表达自己的观点和缺陷，说话有所保留。不得其人而言，谓之失言。



【案例 4-3(5)】

自曝短板

小强和海德两个人同在一家广告公司工作。两个

人在同一个办公室，年龄相仿，都爱打橄榄球和游泳。因为有着相同的兴趣爱好，两个人经常中午在一起吃饭，下班后一起去打球，成了同事眼中羡慕不已的“好兄弟”。小强也的确把海德当作自己的好朋友，什么事情都会和海德说。

有一天，两个人在酒吧里喝酒时，小强告诉海德，自己上个月犯了点儿小错误，结果没有和上司报告，蒙混过去了，现在心里还有点儿害怕呢。海德则摇头笑，说小强喝多了。

半个月以后，他们所在的部门经理突然辞职了，留下了经理职位的空缺。小强和海德都有竞争资格，两个人填了申请报告。然而，就当小强打算把材料交上去的时候，海德却走过来悄悄地对他说：“这次你就别和我竞选了，上次你犯错的事情，若是被领导知道了，不太好吧？”

（资料来源：笔者依据相关资料整理）

吃一堑长一智，小强在沟通上出了很多错，摔了很多跟头，这让他真正认识到沟通的重要性。他积极向好友安迪学习，掌握沟通的“巧技能”，帮助自己在沟通中避免犯更多的错误。

（三）包容对方

什么是包容呢？举个小例子，你很喜欢吃胡萝卜，但是有一天闲聊时，你的同事说了一句：“喜欢吃胡萝卜的人一定都是傻子吧！”面对这种尴尬的局面，你一定感觉很不爽，但是现实中你却不一一定要回击，

你们很有可能仍旧相安无事。

沟通的一个很重要的目的就是建立良好的社交关系。我们提倡包容是对他人在沟通中表现出来的差异和缺陷的妥协。人人都是有差异的、有缺点的，如果在沟通中一味地硬碰硬，只会破坏社交，让双方关系走向破裂，这违背了沟通的初衷。正所谓“水至清则无鱼，人至察则无徒”，过于计较得失，反而更容易失去。



【案例 4-3(6)】

“糊涂”的石磊

小强的总经理石磊是一位管理能力突出的优秀人才，他在职场混迹多年，不管在哪个公司工作，都能够节节高升。他来公司 3 年了，从小职员做到总经理，离不开他自身的能力，也离不开他在公司为人处世的态度。

在当小职员的时候，石磊就是一个寡言少语的人，不是他不会说话，而是在别人闲谈他人缺点时，石磊从不做出评价，只是一笑带过。这受到了同事的喜欢和依赖，每当年底评先进，大家都愿意投给石磊。

后来石磊升任总经理，也仍旧保持自己沉默寡言的作风。有一次石磊在经过项目部时小强在玩游戏，看到顶头上司走过来，小强慌忙关掉游戏。石磊见状，就像没看到一样说：“小强，有没有看到我上次放到这里的文件？”小强连忙道：“有有有，在这里呢，我马上给你拿。”“恩，谢谢。”石磊说完就走了。

放下文件去洗手间时，石磊无意间听到两个同事

在说领导的坏话，而且其中就包括自己。两个同事看到石磊尴尬不已，石磊装作没事人一样，打了招呼就离开了。两个同事心有余悸地等着被解雇或处罚。结果一个月过去了，也没有受到任何处罚。这俩同事自此以后对石磊敬佩有加，再也不说领导坏话了。

(资料来源：笔者依据相关资料整理)

石磊是总经理，在听到下属对自己的诋毁时，他完全可以采取一些报复措施回击下属。但是他既没有明着处罚下属，也没有背地里给下属穿小鞋。石磊在这里展现的不仅是强而不霸，还有包容与谅解。正如郑板桥所书：难得糊涂。

(四) 构建沟通关系的银行

人与人之间都有一个感情的账户，可以储备以备不时之需的“账款”。一个微笑就是存了一笔爱的“款项”，一句尖酸刻薄的话等于“提款”。在现代忙碌的生活中，人们多半没有机会“存款”。而在各种生活压力下，彼此挑剔的事情却日益增加，显而易见，“账户赤字”会使人与人之间的关系不稳固。如果一旦有人对我们倾慕、依赖，都让我们觉得被需要，增加自我价值感，所以都是“存款”。同样的，当一个最亲密的人一直在我们身边抱怨和批评，不断“提款”，可以想象，这时的感情银行就有亏空的危险。沟通关系的管理是一种付出，是一种责任性的投资，就像在银行的零存整取一样，只有平时的积累，才能在需要的时候为我所用。

沟通关系的构建是自我、组织和环境相互作用的过程，在这个过程中，应该从心态、语言和行动三个方面着手建立沟通关系的银行，并融入到自我、组织和环境的三个层面，从横向和纵向全方位推进。沟通银行的建构是一个快乐持续的过程，个体在沟通关系中不要一味索取，只有情感存款达到一定量才能满足个体的支出需要。情感的给予和获得是一个过程，没有给予的索求只会增加彼此的负担，不但会降低感情账户的“余额”，甚至还会“透支”。对于冲突和差异，抱怨无济于事，唯有保持正确的心态做自己感兴趣的事情，才能不受制于人。拥有这样的心态才是一个快乐的人，才能成为关系的掌控者。



【案例 4-3(7)】

赞美的力量

晴子的公司最近开展了一项自我训练与提高的培训课程，要求让自己的另一半举出 6 种能让自己变得更加理想的事项。小强起初觉得这个要求真让他吃惊，坦白地说，要他举出 6 件事实在简单不过，他可是能列出上千个希望让晴子变得更好的事项，但是小强在认真学习了沟通技巧后，觉得这不是良好的沟通方式。他没有这么做，而是告诉晴子说：“让我想想看，明天早上再告诉你。”

第二天早上，小强起了个大早，打电话要花店送六朵红玫瑰给晴子，并且附上纸条写道：“我想不出有哪

六件事希望你改变，我就喜欢你现在的样子。”傍晚回家的时候，晴子几乎含着眼泪等他回家。这个时候已经没有必要说什么了，小强很高兴没有按照她的请求趁机批评一番。晴子再去上课的时候，她把事情的经过向别人讲述，同事们都羡慕地说道：“你和小强的感情真好！”

（资料来源：千高原. 赞美他人的艺术. 北京：中国纺织出版社，2007）

用语言表达爱是我们大多数人薄弱的一环，所以我们需要“取法其上，得乎其中”，刻意操练用话语来表达欣赏、肯定，成为一个能看到并标明别人长处的、有爱的、具有安全性的人。

可以按照以下的方法来进行“存款”练习。

- 欣赏、赞美对方的“人”。对他（她）的人格特质进行赞美，可结合具体的事件进行描述。
- 想一两件你感激对方所做的“事”。并要大声说出来。
- 说的一方开始分享你对对方的赞赏与感激，最重要的是真诚，发自内心。切忌说“不过……”、“可是……”这类的话来打折扣。否则就把刚刚存的款又都收回来了。
- 听的一方专心领受对方的赞赏与感激。中国人不习惯被赞美，心理喜欢但表面上总要客气一下，所以要学会接纳这份“爱的礼物”，不要拒绝或“缩减”存款者的爱心，让说的一方觉得不好受。

其实感情投资是随时随地、无时无刻的。平时的日积月累慢慢就会养成一种习惯，刻意或有意的储蓄就会渐渐变成习惯性的动作。只有当这种爱的行动已衍变成个体的一种日常习惯，沟通关系才会更加持久和牢固，才会给我们的工作和生活提供保障和源源不断的心理动力。

参 考 文 献

- [1] 奥罗克. 管理沟通——以案例分析为视角(第 4 版). 康青, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [2] 保罗·J.多诺霍, 玛丽·E.西格尔. 沟通决定关系: 有效表达自己并与他人交谈. 易厚萍, 译. 北京: 电子工业出版社, 2014.
- [3] 贝纳德. 哈佛家训. 张玉, 编译. 北京: 中国妇女出版社, 2010.
- [4] 彼得·德鲁克. 管理的实践. 齐若兰, 译. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [5] 戴尔·卡耐基. 沟通力: 卡耐基最受欢迎的口才技巧和处世艺术. 吴倩, 译. 北京: 中华工商联合出版社, 2014.
- [6] 哈里斯. 沟通分析的理论与实务——改善我们的人际关系. 林丹华, 周司丽, 译. 北京: 中国轻工业出版社, 2013.
- [7] 赫里奥·弗雷德·加西亚. 沟通的力量. 王国平, 译. 北京: 电子工业出版社, 2014.
- [8] 莱夫顿, 巴泽塔. 领导沟通力. 马燕, 译. 北京: 华夏出版社, 2005.
- [9] 罗杰·费希尔, 斯科特·布朗. 沟通力. 王燕, 译. 北京: 中信出版社, 2009.
- [10] 洛克, 金茨勒. 商务与管理沟通(原书第 10 版). 张华, 等译. 北京: 机械工业出版社, 2013.

- [11] 玛丽·蒙特, 林恩·汉密尔顿. 管理沟通指南: 有效商务写作与演讲(第10版). 钱小军, 张洁, 译. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [12] 帕特森著. 关键对话: 如何高效能沟通(原书第2版). 毕崇毅, 译. 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [13] 乔迪·格里克曼. 这样沟通最有效: 10种沟通技巧帮助你提高工作效率(修订本). 王瑶, 译. 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [14] 威尔·鲍温. 不抱怨的世界: 关系决定命运. 裴卫芳, 刑爽, 译. 西安: 陕西师范大学出版社, 2010.
- [15] 约翰·格雷. 男人来自火星, 女人来自金星. 何兰兰, 周建华, 译. 北京: 中华工商联合出版社, 2015.
- [16] 尼采. 查拉图斯特拉如是说. 杨恒达, 译. 南京: 译林出版社, 2013.
- [17] 岩田松雄. 管理你的老板. 张琦, 译. 北京: 北京时代华文书局有限公司, 2014.
- [18] 曾仕强, 刘君政. 人际关系与沟通. 北京: 清华大学出版社, 2007.
- [19] 费孝通. 乡土中国生育制度. 北京: 北京大学出版社, 1998.
- [20] 侯玉波. 社会心理学(第三版). 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [21] 鞠远华. 5分钟打动人心: 善用赞美的13种方法. 北京: 北京大学出版社, 2009.
- [22] 康青. 管理沟通(第4版). 北京: 中国人民大学出版社, 2015.

- [23] 李维文. 找对你人生中的 7 个人. 南京: 江苏文艺出版社, 2014.
- [24] 梁漱溟. 中国文化要义. 上海: 上海人民出版社, 2005.
- [25] 刘平青, 等. 管理沟通. 北京: 电子工业出版社, 2016.
- [26] 刘平青, 等. 员工关系管理(第二版). 北京: 机械工业出版社, 2017.
- [27] 刘平青, 等. 领导力开发: 理论、方法与案例. 北京: 清华大学出版社, 2014.
- [28] 刘平青, 等. 职业生涯与人生规划. 北京: 北京大学出版社, 2014.
- [29] 刘平青, 等. 领导力与项目人力资源管理. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [30] 刘平青, 等. 职场 360 度: 职场中层的自我管理. 北京: 中国发展出版社, 2011.
- [31] 秦晖. 传统十论. 上海: 复旦大学出版社, 2003.
- [32] 邵渭洪. 赢在职场: 组织内部人际关系处理艺术. 上海: 上海财经大学出版社, 2008.
- [33] 圣严法师. 从心沟通. 北京: 华夏出版社, 2009.
- [34] 宋云海. 中国皇权文化. 上海: 上海三联书店, 2014.
- [35] 孙健敏, 徐世勇. 管理沟通. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [36] 孙路弘. 说话就是生产力. 厦门: 鹭江出版社, 2010.
- [37] 魏江, 严进. 管理沟通: 成功管理的基石. 北京: 机械工业出版社, 2014.
- [38] 杨国枢. 中国人的心理. 台北: 台湾桂冠图书公司, 1981.
- [39] 杨国枢. 中国人的蜕变. 北京: 中国人民大学出版社, 2013.

- [40] 杨中芳. 如何理解中国人. 台北: 台北远流出版公司, 2001.
- [41] 余世维. 有效沟通. 北京: 北京联合出版公司, 2012.
- [42] 余英时. 中国思想传统的现代诠释. 南京: 江苏人民出版社, 2003.
- [43] 张莉. 管理沟通(第二版). 北京: 高等教育出版社, 2011.
- [44] 赵卜成. 沟通零误解——卡耐基职场沟通成功法则. 北京: 中信出版社, 2012.
- [45] 赵玉平. 领导的气场. 北京: 北京大学出版社, 2013.
- [46] 郑日昌. 沟通心理学. 北京: 北京师范大学出版社, 2015.

后 记

我们团队与电子工业出版社合作，于 2016 年出版了《管理沟通——复杂职场的巧技能》，获得广大读者的广泛好评！

“把自己的目标变成他人的需求”，是我们一直倡导的主题。应读者个性化之需，我们又陆续深入开发巧技能系列口袋书，主要包括：《沟通巧技能》、《会议沟通巧技能》、《晋升沟通巧技能》、《客户沟通巧技能》、《面试沟通巧技能》、《向上沟通巧技能》和《亲密沟通巧技能》等，每本聚焦一个专题，秉承我们“有趣、有理、有用”的风格，便于读者随身携带和及时翻阅。

常言道，有关系好沟通，无关系沟而不通。所谓巧技能，简单来说，就是巧妙地处理强者与弱者的关系，巧妙地处理整体与细节的关系，巧妙地处理差异与特色的关系，巧妙地处理角色与换位的关系。概括起来就是：强而不霸、弱却有心；沟通系统、细节感人；尊重差异、展示特色；明确角色、换位思考。

参与本书直接创作还有的王晓婷、王迪。另外，侯成平、张丹青、程波、陈洋、史俊熙、庄超民、吴玉坤、许爽、曹城等也参与讨论。开发本书的过程，正值承担工信部“深化制造业与互联网融合发展”厅局级研修班的组织工作，承担工信部重点软学科课

题、北京市社会科学基金重点项目(项目编号：16JDYJA013)、辽宁省农委跟踪课题、湖南省发改委重点课题、华夏幸福产业研究院课题等研究任务，以及承担大量总裁班、处长班、高校教师培训班的授课工作，沟通将方方面面的人员、方方面面的事情有机地联系起来。正是这些人与事的连接，也让我们的沟通巧技能“接地气”。

感谢每一位支持者！也恳请您能批评指正！

刘平青

于北京